

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6210 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

**Dovozní obchodní operace a jejich konkrétní podoba ve
firemním nákupu firmy Toyota Tsusho Europe S. A.**

**Import business operations and theirs concrete form in
company's purchase of company Toyota Tsusho Europe S. A.**

Číslo závěrečné práce:
BP-EK-KJB-2010 21

ADÉLA LISKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel (KOB)

Konzultant: Ing. Gabriela Hradecká (Toyota Tsusho Europe, S.A.)

Počet stran: 52

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 4. ledna 2010

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci, 04. 01. 2010

Adéla Lisková

Anotace

Cílem této bakalářské práce je charakteristika dovozních obchodních operací a popis jejich konkrétní podoby ve firemním nákupu společnosti Toyota Tsusho Europe, S. A. Podrobně se v této bakalářské práci tedy seznámíme s činnostmi souvisejícími s přípravou dovozu, pravidly pro výběr dodavatele, mezinárodní kupní smlouvou a jejími podstatnými i nepodstatnými náležitostmi a dalšími činnostmi, které souvisí s opatřováním zboží ze zahraničí.

Pomocí získaných informací z literatury i praxe v dalším textu podrobněji rozeberu také zvolenou obchodní metodou a posoudím, jestli je vhodně použita či nikoli.

Přínosem této práce je na základě veškerých zjištěných informací posoudit efektivitu obchodní metody dovozu a společnosti Toyota Tsusho Europe S.A. případně doporučit změnu této obchodní metody nebo eventuálně úpravu nějaké konkrétní dovozní operace, tak aby byl obchod pro společnost TTESA vždy co nejvýhodnější.

Anotation

Title: Import business operations and theirs concrete form in company's purchase of company Toyota Tsusho Europe S. A.

Aim of this bachelor work is to analyze all business operations connected with import and to describe theirs concrete form in company's purchase of company Toyota Tsusho Europe S.A. In detail I introduce you all activities connected with import so with the preparing of import, rules for choosing of supplier, international contract of purchase and it's essential and unessential terms and other activities which are connected with buying of goods from abroad.

Based on information from literature and experience I will speak in the next document text about the method of import and I will judge if it is used properly or not.

The gain of this work is to judge the efficiency of the import method and in the case of finding of some imperfection I will recommend to the company to change the method of import or to adapt some business operations.

Obsah

Seznam zkratk a symbolů	8
Seznam tabulek	9
Seznam obrázků	10
1 ÚVOD	11
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	12
2.1 VSTUP NA MEZINÁRODNÍ TRHY	12
2.2 OBCHODNÍ METODY DOVOZU	12
2.3 DOVOZNÍ OBCHODNÍ OPERACE	13
2.3.1 Příprava dovozní operace	14
2.3.1.1 Průzkum trhu	14
2.3.1.2 Plánování dovozu	15
2.3.2 Sjednávání dovozní operace	15
2.3.2.1 Poptávka, nabídka, objednávka	15
2.3.3 Vznik kupní smlouvy	16
2.3.4 Dodací podmínky	17
2.3.4.1 Mezinárodní výkladová pravidla INCOTERMS	17
2.3.5 Platební podmínky při dovozu.....	18
2.3.5.1 Dodavatelský úvěr	18
2.3.6 Cla a celní řízení	19
2.3.7 Pojištění rizik v mezinárodním obchodě	19
2.3.8 Logistika	20
2.3.8.1 Základní oblasti nákupní logistiky	20
2.3.8.1.1 Vyřizování objednávek.....	20
2.3.8.1.2 Doprava	21
2.3.8.1.3 Řízení zásob.....	21
2.3.8.1.4 Skladování	23
2.3.9 Reklamace	23
2.3.10 Kontrola nákupu	24
3 PRAKTICKÁ ČÁST	25
3.1 TOYOTA TSUSHO CORPORATION	25
3.2 TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A.....	26
3.2.1 TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A., organizační složka v České republice .	27

3.3	TOYOTA TSUSHO LOGISTICS CZECH, S.R.O.	28
3.4	VLASTNÍ CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI TTESA	29
3.4.1	Pohyb zboží od dodavatele k zákazníkovi	29
3.4.2	Klíčový zákazník	29
3.4.3	Služby poskytované Klíčovému zákazníkovi	30
3.5	OBCHODNÍ METODA DOVOZU	31
3.6	DOVOZNÍ OBCHODNÍ OPERACE VE FIREMNÍM NÁKUPU	32
3.6.1	Příprava dovozu nového zboží	32
3.6.1.1	Hledání dodavatele	32
3.6.1.1.1	Poptávka	33
3.6.1.1.2	Vzorky materiálu	33
3.6.1.1.3	Kalkulace dovozní ceny	33
3.6.2	Vznik kupní smlouvy	34
3.6.3	Dodací podmínky	35
3.6.4	Platební podmínky	35
3.6.5	Pojištění	36
3.6.6	Opakované dovozy zboží	36
3.6.6.1	Vyřizování objednávek	36
3.6.6.2	Kanban	37
3.6.6.3	Řízení zásob pomocí simulace	39
3.6.7	Vady na zboží	42
3.6.8	Kontrola nákupu	42
3.7	ZVOLENÁ OBCHODNÍ METODA DOVOZU – DŮVOD VZNIKU, VÝHODY, NEVÝHODY	43
3.7.1	Nevýhodné postavení společnosti TTESA	43
3.7.2	Výhody plynoucí pro Klíčového zákazníka	44
3.7.3	Důvody pro zvolení konkrétní obchodní metody	44
3.7.4	Variantní řešení nákupu ze zahraničí	46
3.7.4.1	Návrh změny obchodní metody dovozu společnosti TTESA	46
3.7.4.2	Návrh změny obchodní metody dovozu Klíčového zákazníka	47
4	ZÁVĚR	48
5	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	50
6	SEZNAM PŘÍLOH	52

Seznam zkratk a symbolů

BEF: Belgický frank

Klíčový zákazník: Jedná se o hlavního zákazníka společnosti TTESA, který je většinovým odběratelem společnosti. Tento zákazník bude v textu vždy označován slovním spojením *Klíčový zákazník*, protože společnost TTESA si nepřála, aby byl jmenován.

S.A.: Societé anonyme (Fr.); akciová společnost

TTC: Toyota Tsusho Corporation

TTESA: Toyota Tsusho Europe, S. A.

TTLC: Toyota Tsusho Logistics Czech, s. r. o.

Seznam tabulek

Tab. 1: <i>Simulace</i> - vzor 1	41
Tab. 2: <i>Simulace</i> - vzor 2	41

Seznam obrázků

Obr. 1: <i>Logo společnosti Toyota Tsusho Corporation</i>	25
Obr. 2: <i>Toyota Tsusho Network In Europe</i>	26
Obr. 3: <i>Kanban</i>	38

1 ÚVOD

Nákup na domácím i zahraničním trhu je jednou z nejdůležitějších činností v podniku. Některé společnosti nakoupí materiál, suroviny nebo komponenty a použijí je ve své výrobě, jiné nakoupí, aby měli kompletní nabídku, nebo jen za účelem dalšího prodeje. Aby bylo zajištěno, že nákup bude využitý co nejlépe, je nezbytné ho pečlivě připravit a přizpůsobit potřebám podniku i možnostem dodavatele. Nákup ze zahraničí obnáší o mnoho více povinností než nákup na trhu domácím, je ale i přesto velmi často realizován a to z těchto důvodů: nedostupnost zboží na domácím trhu, nižší cena, vyšší kvalita atd.

Tématem této bakalářské práce je právě nákup zboží ze zahraničí a veškeré obchodní operace, které s ním souvisejí, tedy příprava dovozu, hledání dodavatelů, uzavírání kupních smluv a jejich obsah, logistické zajištění dodávek, následná kontrola atd. V literatuře lze najít nějaké obecně platné postupy, jak při nákupu zboží ze zahraničí postupovat, podle mého názoru však záleží především na konkrétní společnosti a jejích zkušenostech, jakými pravidly se bude řídit.

V první části práce se budu zabývat obecnou charakteristikou dovozních obchodních operací, kde podrobně rozeberu jednotlivé činnosti související s přípravou nákupu zboží ze zahraničí i jeho samotnou realizací. Druhá část se bude věnovat konkrétní podobě dovozních operací ve firemním nákupu společnosti Toyota Tsusho Europe, S. A.. Rozdělení práce na tyto dvě části je záměrné. Nejprve seznámím čtenáře s obecnými informacemi o dovozu a variantami jednotlivých dovozních obchodních operací. V druhé části se budu soustředit pouze na dovoz společnosti Toyota Tsusho Europe, S. A..

V závěru práce se pokusím na základě informací získaných z literatury a informací ze společnosti zhodnotit zvolenou obchodní metodu dovozu, a bude-li to nutné, navrhnout variantní řešení dovozu.

Předpokládám, že pravidla, která platí pro jednu společnost, nemusí platit pro druhou, a proto bude zajímavé sledovat nákupní chování právě jedné konkrétní společnosti. Navíc společnost Toyota Tsusho Europe, S.A. je klasickým příkladem obchodního podniku, který zboží nakoupí pouze za účelem dalšího prodeje. Tato společnost stojí vždy mezi dodavatelem a odběratelem jako prostředník, proto lze přepokládat, že některé její činnosti se budou odlišovat od nákupního chování například výrobního podniku.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 VSTUP NA MEZINÁRODNÍ TRHY

V dnešní době globalizace¹ se každá firma dříve nebo později setká s otázkou, zda vstoupit nebo nevstoupit na zahraniční trhy a když ano, tak jaký způsob vstupu bude nejvhodnější. Jejich rozhodnutí může ovlivnit celá řada faktorů: rizikovost, konkurenceschopnost firmy na cílovém trhu, finanční možnosti, apod.

Formy vstupů podniku na zahraniční trhy je možné rozdělit na tři velké skupiny:

1. Vývozní a dovozní obchodní operace.
2. Formy nenáročné na kapitálové investice.
3. Formy vstupu náročné na kapitálové investice.

Nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy je dovoz a vývoz. I tato forma vstupu však vyžaduje vytvoření dobré strategie, aby byl podnik úspěšný.²

Obchod českých subjektů se zahraničními můžeme rozdělit na intrakomunitární a extrakomunitární. Intrakomunitární obchod se České republiky týká ode dne jejího vstupu do Evropské unie. Ve chvíli, kdy se Česká republika stala členem Evropské unie, začalo i pro ni platit, že pro obchod v rámci unie jsou zrušeny vnitřní hranice a je zde vytvořen jednotný celní prostor. Extrakomunitární obchod je realizován, obchoduje-li některý členský stát s nečlenem.³

2.2 OBCHODNÍ METODY DOVOZU

Dovoz zboží nebo služeb ze zahraničí je možné realizovat dvěma základními způsoby. Dovoz může probíhat jednak jako tzn. *přímý import*, kdy tuzemský producent nakupuje přímo ze zahraničí. Přímý import je používán zejména při dovozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi

¹ Pojem *globalizace*: propojení, propojování světa v jednu velkou společnost (zdroj č. 1)

² Upraveno podle: *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2009-06-18]. URL: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zahranicni-obchod/1000435/>>.

³ Upraveno podle: MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.; Mezinárodní obchodní operace, 4. vydání, Praha: GRADA, 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1590-2, s. 121-123

spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná.

Druhou metodou potom je realizace pomocí tzn. *nepřímého importu*, kdy tuzemský producent nakupuje od tuzemského prostředníka, který sám zajistí dovoz zboží ze zahraničí. Prostředníky mohou být různí obchodní partneři, jimiž jsou: výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandatáři a další subjekty.⁴

2.3 DOVOZNÍ OBCHODNÍ OPERACE

Nákup, ať už na domácím či zahraničním trhu, představuje jednu ze základních podnikových funkcí, přičemž nezáleží na tom, zda nakupuje podnik výrobní, obchodní nebo firma ze sektoru služeb. Ty se pouze liší tím, že například výrobní podnik zboží nakoupí, použije ve výrobě a až poté prodá to, co vyrobil, kdežto obchodní podnik nakupuje pouze za účelem dalšího prodeje.

Nákup ze zahraničí je obecně nazýván jako dovoz či import, přičemž v podniku často nebývají specializovaní pracovníci na dovoz. Tuto činnost zajišťují zpravidla pracovníci oddělení nákupu.

Základní funkcí oddělení nákupu je zabezpečení dostatečného množství surovin, materiálů a výrobků v požadované kvalitě, čase a místě, pro veškeré výrobní i nevýrobní procesy v podniku a to pouze na základě informací o předpokládané spotřebě.

Aby bylo oddělení nákupu schopno zabezpečit tyto potřeby v podniku, je nutné včas a co nejpresněji zjišťovat budoucí potřebu materiálu, uzavírat ekonomicky efektivní smlouvy a neustále sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách i případné odchylky v dodávkách, systematicky regulovat stav zásob, atd.⁵

⁴ Upraveno podle: MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.; Mezinárodní obchodní operace, 4. vydání, Praha: GRADA, 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1590-2, s. 15-21

⁵ Upraveno podle: LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení, Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s. 4 - 7

2.3.1 Příprava dovozní operace

Dovoz každé komodity by měl být pečlivě připraven, a to zejména jedná-li se o neustále se opakující dodávky zboží a dále u dodávek investičních celků.⁶

Před realizací obchodní operace je nutné vždy provést důkladnou přípravu. Má-li společnost zájem dovážet zboží ze zahraniční, musí nejprve zvážit potřeby dovozu. Jednak je nutné promyslet, jaký druh a množství zboží chce nakoupit a jakou požaduje cenu a kvalitu. Dále je důležité porovnat jednotlivé dodavatele v tuzemsku a zahraničí a zvážit, zda je vůbec vhodné dovážet ze zahraničí a jestli by se podnik nespokojil s nákupem od tuzemských dodavatelů nebo dokonce nezajistil svou potřebu vlastní výrobou.

Dovoz je zpravidla volen v případě, je-li možné ušetřit náklady, jsou-li na domácím trhu nedostupné zdroje a často je také zahraniční dodavatel schopný například zajistit vyšší jakost.⁷

2.3.1.1 Průzkum trhu

Před uskutečněním každé dovozní operace je prováděn průzkum trhu a to zejména průzkum územní, zbožový, cenový a výzkum konjunktury.

Teritoriální průzkum podává informace geografické, demografické, o ekonomickém vývoji, legislativě, zapojení země do mezinárodní spolupráce, infrastruktury atd..

Zbožový průzkum se provádí zejména z důvodu uvědomění si, zda se jedná o zboží zastupitelné, tedy nahraditelné zbožím například z domácí produkce, či nezastupitelné. Samozřejmostí je i průzkum výrobců zboží, jejich postavení na trhu a podíl ve výrobě daného výrobku.

Cílem cenového průzkumu je získání informací o cenových hladinách a vlivech na jejich tvorbu.

Také u dovozu platí, že musí být pečlivě naplánován a tak je zapotřebí provádět takzvaný průzkum konjunktury⁸. K tomu je nutné sledovat vývojové tendence ekonomiky určitého území nebo vývoje výroby a spotřeby určitého zboží.

⁶ Upraveno podle: JANATKA, F., STRNAD, A., Vývozní a dovozní operace, 1. vydání, Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, n. p., 1984, 155 s., s. 137

⁷ Upraveno podle: TOMEK, G. – TOMEK, J., Nákupní marketing, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996, 173 s., ISBN 80-85623-96-X, s. 149

2.3.1.2 Plánování dovozu

Reálný dovozní plán je vždy ohraničen jednak požadavky odběratele, tak samozřejmě i možnostmi dodavatele. Je-li dovoz naplánován, je nutné stanovit i plán plateb a zajistit dostatečné množství prostředků k uhrazení dodávek v stanoveném termínu, případně zvážit jiné možnosti plateb (př. úvěry, apod.).⁹

2.3.2 Sjednávání dovozní operace

V případě, že se podnik rozhodne dovážet, musí se zabývat vyhledáváním možných dodavatelů. Dodavatel a dodávané komponenty výrazně ovlivňují úspěch podniku na trhu. Aby byl dodavatel zvolen co nejlépe, je vhodné jej volit na základě marketingového výzkumu, který zkoumá všechny části marketingové praxe, včetně trhů, výrobků, distribučních cest, chování zákazníka, vlivů prostředí nebo konkurence. Je vždy výhodnější mít více potenciálních dodavatelů, aby se v případě nějaké změněné situace mohl podnik obrátit na jiného dodavatele, který třeba v danou chvíli lépe uspokojí jeho potřeby.

Při volbě dodavatele by se měl podnik orientovat dle informací o spolehlivosti dodavatele (dodávání zboží v domluveném množství i čase), kvalitě, požadovaném způsobu platby, ceně, rychlosti dodávek, komunikaci s dodavateli, možnostech slev poskytovaných dodavatelem, zárukách a servisu, balení dodávek, ale také dle informací o celkové hospodářské situaci dodavatele. Veškeré informace o dodavateli je možné získat z internetu, z osobních kontaktů, odborných publikací, od poradenských firem, z výstav a veletrhů a zejména z vlastní evidence o výkonech jednotlivých dodavatelů.¹⁰

2.3.2.1 Poptávka, nabídka, objednávka

Prvním krokem ke sjednání dovozu bývá poptávka (návrh na dovoz). Podnik vypracuje poptávku po zboží na základě dříve získaných informací a zašle ji těm dodavatelům z cizích zemí, kteří se na první pohled zdají být nejvhodnější pro realizaci obchodního vztahu. Tato poptávka zjišťuje, je-li možné potřebný výrobek dodat a jaké jsou podmínky dovozu. Dále může žádat o informace týkající se specifikací jakosti, ceny, dodací lhůty,

⁸ Pojem *konjunktura*: souhrn příznivých hospodářských podmínek pro rozkvět obchodu a průmyslu. (zdroj č. 11)

⁹ Upraveno podle: JANATKA, F., STRNAD, A., Vývozní a dovozní operace, 1. vydání, Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, n. p., 1984

¹⁰ Upraveno podle: LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení, Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s.77

dodacích a platebních podmínek, atd. Poptávka je zpravidla zasílána několika zahraničním firmám současně, aby měla společnost dostatek srovnatelné dokumentace a tak i lepší podklady pro výběr obchodního partnera.

Nabídka je návrhem kupní smlouvy, kterou vyhotovil prodávající. V případě, že je kupujícím tato nabídka bez výhrad přijata a obsahuje-li návrh všechny podstatné podmínky kontraktu, tak její včasnou akceptací vzniká kupní smlouva.¹¹

Před objednáním zboží je vhodné provést předběžnou kalkulaci kupní ceny. Kalkulace dovozní ceny vychází ze zahraniční ceny obchodní parity, ke které jsou přičteny přímé obchodní náklady zahraniční, v tom: přepravné, skladné, pojistné, ostatní náklady. Cena se dále zvyšuje o přímé obchodní náklady tuzemské, marži prostředníků, cla, nepřímé daně a nakonec také o částku DPH.¹²

2.3.3 Vznik kupní smlouvy

Kupní smlouva se uzavírá mezi prodávajícím a kupujícím a její obsah vymezuje základní práva a povinnosti obou stran. Kupní smlouvou se prodávající zavazuje odevzdat kupujícímu předmět koupě a musí mu umožnit nabytí vlastnického práva. Kupující se zavazuje k odebrání předmětu koupě a uhrazení kupní ceny.

V mezinárodním obchodě je zpravidla kupní smlouva uzavírána písemně, nicméně je-li uzavřena např. na základě ústní dohody, telefonicky nebo emailem, pak je obvyklé ji později písemně potvrdit.

V mezinárodním obchodě se v poslední době projevuje snaha o unifikaci a harmonizaci právních úprav týkajících se právě mezinárodních závazkových vztahů. Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží, tzv. Vídeňská konvence z r. 1980 tato pravidla sjednocuje především v otázkách uzavírání kupní smlouvy a práv a povinností prodávajícího a kupujícího. Podle odhadů se touto úmluvou řídí až 70% mezinárodního obchodu.¹³

¹¹ Upraveno podle: MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.; Mezinárodní obchodní operace, 4. vydání, Praha: GRADA, 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1590-2, s. 36-42

¹² Upraveno podle: JANATKA, F., STRNAD, A., Vývozní a dovozní operace, 1. vydání, Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, n. p., 1984

¹³ Upraveno podle: MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.; Mezinárodní obchodní operace, 4. vydání, Praha: GRADA, 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1590-2, s. 36-42

2.3.4 Dodací podmínky

Dodací podmínky řeší hlavně tyto základní otázky: rozdělení činností, nákladů a rizik spojených s dodáním zboží mezi kupujícího a prodávajícího. Každá dodací podmínka má obsahovat: místo odeslání, druh dopravy, dopravní obal, dopravní cestu, místo dodání.

Dodací podmínku lze stanovit individuálně, ale většinou jsou používány standardizované dodací podmínky *INCOTERMS 2000* (International Commercial Terms), které jsou mezinárodně sjednocené, a je tedy nepravděpodobné, že by mohly být vyloženy špatně.

Dodací podmínka ovlivňuje podstatně výši ceny v zahraničním obchodě, protože určuje, jakou část nákladů spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou část kupující.

2.3.4.1 Mezinárodní výkladová pravidla INCOTERMS

Pravidla INCOTERMS jsou vydávána Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. Poslední znění pravidel bylo vydáno v roce 2000. Toto vydání zohledňuje moderní trendy v mezinárodním obchodě. Jedná se zejména o dynamický rozvoj elektronických výměn dat, o změny v oblasti mezinárodní přepravy a o liberalizaci mezinárodního obchodu.

INCOTERMS byly poprvé vydány v roce 1936. Další změny a dodatky byly publikovány v letech 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 a 2000. Vydáním nové verze pravidel starší verze nezanikají. Proto je nutné u jednotlivých dodacích parit uvádět rok vydání INCOTERMS, kterými se hodlají strany kupní smlouvy řídit.

Aby byla dodací podmínka INCOTERMS závazná, musí se na ni strany uzavírající kupní smlouvu výslovně odvolat v textu smlouvy. V kupních smlouvách, které jsou uzavírány mezi známými partnery, je obvykle uveden pouze odkaz na vybranou doložku (např. FCA Rotterdam – INCOTERMS 2000).

INCOTERMS 2000 obsahují celkem třináct doložek, které člení do čtyř skupin podle počátečního písmena jednotlivých doložek – E (ex), F (free), C (cost, carriage), D (delivered). Podrobný popis jednotlivých doložek viz příloha č.1: *Doložky Incoterms 2000*.

INCOTERMS vycházejí ze zásady určování minimálních povinností stran. V každé doložce je uvedeno deset článků, ve kterých jsou vždy na straně A uvedeny povinnosti prodávajícího a na straně B povinnosti kupujícího (viz. příloha č.2.: *Incoterms: povinnosti kupujícího a prodávajícího*).

2.3.5 Platební podmínky při dovozu

Platební podmínky podávají informaci o místě, době i způsobu hrazení kupní ceny. Její součástí je často i stanovení výše úroku u odložených plateb a v mezinárodním obchodě také stanovení měny. Platební podmínka se výrazně projevuje při kalkulaci kupní ceny.

Existují různé možnosti, jak bude provedena platba kupní ceny. Je možné platit přímo, nebo využít k provedení platby třetí osobu (banku). Je také možné využít různých specifických platebních podmínek, jakými jsou např. dokumentární platby. Každá podmínka má své výhody i nevýhody a záleží pouze na stranách obchodního vztahu, na jaké platební podmínce se strany v kupní smlouvě domluví.

Nejčastěji se strany obchodního vztahu dohodnou na používání jedné z následujících platebních podmínek: platba předem, dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso či dodavatelský úvěr.¹⁴

2.3.5.1 Dodavatelský úvěr

Dodavatelský úvěr znamená, že exportér poskytne dovozci možnost zaplatit kupní cenu po dodání zboží. Pro dovozce je to velmi výhodné, protože většinou může částku kupní ceny zaplatit, až když je zboží již zpracováno nebo prodáno. Pro vývozce je tato forma placení poměrně riziková, ale v dnešní době nezbytná, aby byla společnost schopná uspět v konkurenčním boji.

¹⁴ Upraveno podle: MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.; Mezinárodní obchodní operace, 4. vydání, Praha: GRADA, 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1590-2, s. 66-74

2.3.6 Cla a celní řízení

Clo je v současnosti užíváno zejména u dovozu a představuje příjem do státního rozpočtu, užívá se k regulaci komoditní a teritoriální struktury dovozu a také plní funkci ochrannou.

„V Evropské unii je základní legislativní normou, platnou v současné době v oblasti celnictví, Nařízení Rady (EHS) č. 2912/1992 – Celní kodex. Ten definuje clo a další poplatky s rovnocenným účinkem, metodikou jejich vyměření a vybírání, jakož i další postupy s touto činností související. Uvádí i aplikace dalších obchodněpolitických opatření uplatňovaných v momentě přechodu zboží přes celní hranice.“¹⁵

Za celní hranici se ve většině případů považuje geografická hranice Evropské unie.

Hlavní náplní celního řízení je, že rozhoduje o propuštění zboží do zvoleného celního režimu a uplatňuje příslušná tarifní i netarifní obchodněpolitická a fiskální opatření. Clo je vyměřováno na základě integrovaného unitárního¹⁶ celního sazebníku TARIC, ve kterém je vždy uvedeno číselné označení zboží a příslušné celní sazební opatření.¹⁷

Při dovozu jsou vyměřovány a vybírány dovozní clo, dovozní poplatky zavedené v rámci společné zemědělské politiky, daň z přidané hodnoty, spotřební daň, další nepřímé daně.

2.3.7 Pojištění rizik v mezinárodním obchodě

Podstatou pojišťování je poskytnutí náhrad za ztráty, které během podnikatelských aktivit mohou nastat. Podmínkou je, že tyto ztráty mohou nastat pouze působením nahodilých událostí.

Pojištění sice vzniklé škody neodstraní nebo nepředěje jejich vzniku, ale dojde-li k jejich vzniku, tak to není pro podnikatelské subjekty tak závažný problém, neboť jim bude alespoň poskytnuta peněžní náhrada.

V mezinárodním obchodě se nejčastěji pojišťují: přepravní rizika (kde se pojišťuje jak náklad, tak i dopravní prostředek), zahraniční úvěry a platební nástroje, dále se pojišťuje odpovědnost za škodu nebo rizika spojená s účastí na veletrzích a výstavách.

¹⁵ Citováno z: MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.; Mezinárodní obchodní operace, 4. vydání, Praha: GRADA, 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1590-2, s. 112

¹⁶ Pojem *unitární*: jednotný, sjednocený (zdroj č. 11)

¹⁷ Upraveno podle: MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.; Mezinárodní obchodní operace, 4. vydání, Praha: GRADA, 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1590-2, s. 111-123

2.3.8 Logistika

Logistika se zabývá řízením a kontrolováním toků zboží, energií, informací a ostatních zdrojů k zákazníkovi a zahrnuje všechny činnosti nutně realizované pro zajištění předání výrobku nebo služby konečnému zákazníkovi.¹⁸

Definice slova logistika podle Evropské logistické asociace zní: „*Logistika je organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.*“¹⁹

2.3.8.1 Základní oblasti nákupní logistiky

Na základě požadavků výroby a poptávky od odběratelů se v logistickém systému nákupu stanovují materiálové potřeby podniku, jsou sledovány dodávky, objednávky, dále pak materiálové toky od dodavatele na místo určení. Nákupní logistika je také zodpovědná za příjem materiálů, jejich skladování a zabezpečuje plynulý oběh a vrácení palet a kontejnerů.

2.3.8.1.1 Vyřizování objednávek

Pod pojmem vyřizování objednávek najdeme celou řadu činností, které je potřeba vykonat v době mezi odesláním objednávky a přijetím dodávky od dodavatele. Čas mezi objednáním a dodáním (popř. zaplacením) je pořizovací lhůta. Během pořizovací lhůty jsou v praxi realizovány následující činnosti. Nejprve je nutné zjistit potřebu v podniku, určit množství a druh zboží, které budeme objednávat a výběr vhodného dodavatele. U dodavatele je poté zboží objednáno a je uzavřena kupní smlouva. Mezi objednáním a dodáním zboží je obvykle nějaká doba, kterou má dodavatel na přípravu dodávky (tzv. dodací lhůta).²⁰

Dodací lhůta úzce souvisí s výší ceny (poskytování slev resp. přírůžek) a může představovat i významnou konkurenční výhodu, je-li kratší než nabízí konkurence. Není-li dodržena, je častou příčinou reklamací, sporů a placení pokut a náhrad vzniku škody nebo dokonce vzniku nedůvěry k prodávajícímu. Abychom zamezili vzniku problému s dodací

¹⁸ Upraveno podle: *Co je logistika?* [online]. [cit. 2009-06-16]. URL: <<http://www.logistika.cz/>>.

¹⁹ Citováno z: *Co je logistika?* [online]. [cit. 2009-06-16]. URL: <<http://www.logistika.cz/>>.

²⁰ Upraveno podle: LUKOSZOVÁ, X., *Nákup a jeho řízení*, Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s.60-63

lhůtou, je nezbytné ji jednoznačně určit. Je možné ji stanovit jako podstatnou podmínku kupní smlouvy.

Dalším krokem při vyřizování objednávek je doprava do skladu, přejímka a kontrola dodávky a následné uskladnění a zaevidování příjmu.

Velikosti objednávek jsou ovlivněny řadou faktorů. Nejdůležitějšími faktory jsou velikost potřeby, disponibilní finanční prostředky, velikost skladových prostorů, situace na trhu dodavatelů nebo kapacita dopravních prostředků.

2.3.8.1.2 Doprava

Fyzické přemístění materiálových toků od dodavatele surovin přes výrobní a distribuční organizace až ke konečnému spotřebiteli je realizován pomocí dopravy. Logistika v dopravě má pak za úkol toto přemístění věcí nebo zboží provést ve správném čase, s požadovanou jakostí služeb a s příslušnými informacemi.

Pro nákladní dopravu je používáno mnoho různých nositelů dopravy. Jsou to: silniční doprava, kolejová doprava, vnitrozemská (říční) lodní doprava, námořní lodní doprava, letecká nákladní doprava, potrubní doprava. Přičemž zvolení jednoho z nositelů je závislé na druhu a množství zásilky, požadované rychlosti dodání, dostupnosti dodacího místa, atd. V nákladní dopravě je možné využití kombinované dopravy, která při přepravě na delší vzdálenosti využívá více než jeden dopravní prostředek.²¹

Při fyzickém dodání zboží je vždy nutné zásilku ještě za přítomnosti pracovníka dopravce či dodavatele zkontrolovat. Zkontrolováno má být zejména, zda množství a druh zboží souhlasí s průvodními doklady a dále se kontroluje, zda není zásilka fyzicky poškozena. Veškeré zjištěné vady je nezbytné zaznamenat a zajistit tak věrohodné důkazní materiály.²²

2.3.8.1.3 Řízení zásob

Pod pojmem zásoby rozumíme veškeré suroviny a materiály, pomocné materiály, energie, vodu, nakupované díly a polotovary, stroje a zařízení určené pro výstavbu nebo

²¹ Upraveno podle: LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení, Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s.60-63

²² Upraveno podle: JANATKA, F., STRNAD, A., Vývozní a dovozní operace, 1. vydání, Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, n. p., 1984, 155 s., s 152

modernizaci podniku, obchodní zboží, které se prodává odběratelům a informace. Aby bylo možné tyto hmotné i nehmotné statky označit jako zásobu, tak musí být skladem.

Rozhodnutí o tom, jak velké množství zásob budeme mít na skladě, může ovlivnit možný úspěch či neúspěch společnosti. Např. nedostatečné zásoby mohou způsobit prostoje strojů, odchod zákazníků ke konkurenci, výpadek obratu, apod. Příliš velké zásoby mohou naopak způsobit nárůst skladovacích nákladů, zastarání skladového materiálu, jeho úbytek apod.²³

Zásoby je možné rozdělit na tři základní skupiny: zásoby ve sféře výroby, zásoby ve sféře obchodu a zásoby ve sféře spotřeby (společenská a individuální spotřeba).

Podle funkce dělíme zásoby na běžné (obratové), pojistné, technické, sezónní, havarijní a další zásoby.

Běžná zásoba je takové množství zboží, které je dostatečné mezi dvěma dodávkami. Stav této běžné zásoby kolísá v průběhu dodacího cyklu. Těsně po přijetí nové dodávky by měla být na skladě zásoba maximální a těsně před dodávkou minimální neboli pojistná zásoba, která by měla pokrýt potřebu v případě, že by se prodloužil dodávkový cyklus nebo by se zvýšila spotřeba.

Technická zásoba je závislá na konkrétním výrobním procesu a kryje potřebu při nezbytných technologických úpravách. (Například dřevo musí před jeho finálním zpracováním nějakou dobu vysychat a proto i když ho má firma v zásobě na skladě, tak ho není možné po nějakou dobu používat.)

Sezónní zásoba je tvořena zbožím, jehož charakter dovoluje zásobu tvořit jen v určité roční době a to i když je poté spotřebovávána po celý rok a nebo je to zásoba, kterou lze tvořit po celý rok, ale je spotřebovávána jen v určité roční době.

Havarijní zásoba je tvořena zejména v nezbytných provozech. Má takovou strukturu a rozsah, aby v případě havárie bylo možné zajistit obnovu provozu v co nejkratším čase.

²³ Upraveno podle: LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení, Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s. 69

Při řízení zásob je důležité také určit dodávkový cyklus, což je časový úsek mezi dvěma posobě následujícími dodávkami a je vyjádřen ve dnech. Dále je nutné stanovit velikost dodávky nebo spotřebu (průměrnou nebo skutečnou).²⁴

2.3.8.1.4 Skladování

Skladování by mělo být v každé společnosti zahrnuto do dlouhodobých strategických plánů. Každá společnost by měla mít jasno, jak velké skladovací prostory vůbec potřebuje.

Skladování zboží můžeme rozdělit na dva typy dle toho, zda se nákup do tohoto skladu řídí dle nabídky nebo se řídí dle poptávky svých odběratelů. Obě tyto možnosti nazýváme nabídkou / poptávkou řízený dodavatelský řetězec.²⁵

Hlavní důvody pro skladování jsou:

- vyrovnaní rozdílů mezi materiálovými toky a materiálovou spotřebou,
- zabezpečovací funkce, která spočívá v omezování rizik vyplývajících z kolísání potřeb na odbytových trzích a nepravidelnosti dodávek,
- kompletování zboží s cílem tvorby širokého obchodního sortimentu,
- spekulární funkce, která vyplývá z možného růstu hodnot skladovaného zboží,
- zušlechťovací funkce (některé zboží musí nějakou dobu ležet na skladu a teprve poté jej lze dále zpracovat nebo lépe prodat: např. procesy zrání, sušení apod.)²⁶

2.3.9 Reklama

Zjistí-li odběratel vady na dovezeném zboží, reklamuje tyto vady u dovozce případně přímo u výrobce. Průběh reklamačního řízení je poměrně dost závislý na povaze vztahu s obchodním partnerem. Pokud jde o dlouhodobý vztah, nebývají s reklamováním zboží větší problémy a reklamační bývá uznána za kratší dobu a to i v případě, že dodavatel pochybuje o její oprávněnosti. U jednorázových dodávek bývá reklamování zboží o něco obtížnější.²⁷

²⁴ Upraveno podle: TOMEK, G. – TOMEK, J., Nákupní marketing, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996, 173 s., ISBN 80-85623-96-X, s. 63

²⁵ Upraveno podle: EMMETT, S., Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu, 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2008, 298 s., ISBN 978-80-251-1828-3, s 9, 20

²⁶ Upraveno podle: LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení, Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s. 66-67

²⁷ Upraveno podle: JANATKA, F., STRNAD, A., Vývozní a dovozní operace, 1. vydání, Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, n. p., 1984, 155 s., s. 148

2.3.10 Kontrola nákupu

Každé kontrole musí předcházet stanovení cílů a plánů, jak těchto cílů dosáhnout, protože každá kontrola probíhá s ohledem na stanovená kritéria.

Kontrola má zpravidla tři fáze:

1. stanovení standardů,
2. měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům,
3. korekce odchylek od standardů a plánů.

Kontrola nákupu probíhá zejména v těchto oblastech: sortiment (kvalita, struktura, finanční náročnost), zásoby (stav a rychlost obrátu zásob) a poněkud obtížnější kontrola probíhá například v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů (standarty však nelze určit jednoznačně a proto není jednoduché tyto veličiny kvalifikovat).

Pokud jsou stanoveny standarty, tak je lze srovnávat se zjištěnými hodnotami. V některých případech se může stát, že dojde ke zjištění odchylek od stanoveného plánu. Nejvhodnější je odhalit odchylky dříve než nastanou a mít tak možnost tyto negativní tendence změnit.²⁸

V závěru každé dovozní operace je vhodné sestavit výslednou kalkulaci, která může zjistit případné nedostatky nebo výhody toho daného dodavatele, a také příznivé a nepříznivé vlivy vnějšího okolí. Vliv na výslednou kalkulaci ceny má vývoj měnových kurzů, poskytnuté slevy dodavatele, různé přírážky například za rychlé dodání zboží apod.²⁹

²⁸ Upraveno podle: LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení, Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s. 38-40

²⁹ Upraveno podle: JANATKA, F., STRNAD, A., Vývozní a dovozní operace, 1. vydání, Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, n. p., 1984, 155 s., s. 152

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce se bude věnovat společnosti Toyota Tsusho Europe S. A. (TTESA). Nejprve uvedu některé základní informace o společnosti Toyota Tsusho Corporation, která je společností TTESA nadřazena. V dalším textu se seznámíme podrobněji právě se společností TTESA, s její obchodní činností a charakteristikou všech výše uvedených dovozních operací v jejím firemním nákupu.

3.1 TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Rozvoj společnosti Toyota Tsusho Corporation bývá spojován především s rozvojem automobilového průmyslu. Společnost se však později začala věnovat i jiným než automobilovým oblastem. Během své existence prošla společnost mnoha změnami, kdy se rozrůstala a spojovala se s jinými společnostmi. Jedna z nejdůležitějších změn proběhla v roce 2006, kdy se sloučila se dvěma dalšími společnostmi a začala tak využívat know-how jejich mezinárodních sítí.

Historie Toyoty Tsusho Corporation začíná již v roce 1936, kdy vznikla společnost Toyoda Kinyu Kaisha, která se starala o zajištění zákazníků pro automobily Toyota. Toyoda Kinyu Kaisha poté v roce 1948 založila samostatnou společnost s názvem Nisshin Tsusho Kaisha, Ltd., což je dnešní podoba společnosti Toyota Tsusho Corporation. Již od zaležení společnosti v roce 1948 pracovala Toyota Tsusho Corporation na zakládání mezinárodních prodejních sítí a to jako jediná obchodní společnost ze skupiny Toyota Motor Group.³⁰

Dnes je zapojena do velké řady podnikatelských činností, jako je obchodování, výroba, zpracování až po prodej a poskytování služeb po celém světě.

Obr. 1:



Logo společnosti Toyota Tsusho Corporation

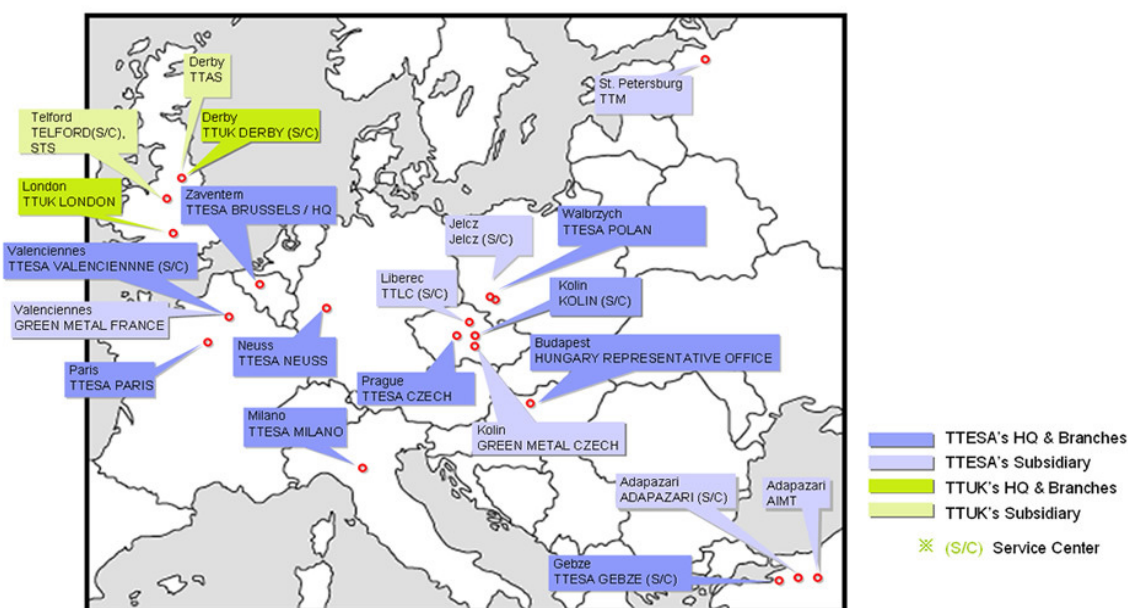
Zdroj: *Toyota Tsusho Corporation* [online]. [cit. 2009-09-24]. URL: <<http://www.toyota-tsusho.com/>>.

³⁰ Upraveno podle: *History* [online]. [cit. 2009-09-24].
URL: <<http://www.toyota-tsusho.com/english/corporate/history.cfm>>.

3.2 TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A.

Toyota Tsusho Europe S. A. (TTESA) byla založena v roce 1968 a je součástí společnosti Toyota Tsusho Corporation (TTC). Hlavní ředitelství společnosti TTESA je v Belgii (adresa: Belgicastraat 13, 1930 Zaventem, Belgie). V Evropě se dále nacházejí tzv. organizační složky neboli pobočky společnosti TTESA, kterých je dohromady 7 a najdeme je ve Francii, Německu, Polsku, Itálii, Turecku a v České Republice.

Obr. 2:



Toyota Tsusho Network In Europe

zdroj: *Toyota Tsusho Network In Europe* [online]. [cit. 2009 – 09 – 30].

URL: < http://www.ttesa.cz/imgs/corporate/location_xl.jpg >.

S obratem okolo 862,5 mil. Euro (účetní rok 2007) je TTESA velmi silnou společností v automobilové oblasti, neboť mnoho výrobců automobilových součástí po celém světě se neobejde bez jejích služeb a nakupuje zboží výhradně od ní. V blízké době dále TTESA plánuje rozšiřování své obchodní činnosti i do jiných než automobilových odvětví. Tento plán se nazývá Vize 2015 a znamená to, že společnost TTESA by chtěla do roku 2015 dosáhnout takové struktury příjmů, aby příjmy z automobilového i neautomobilového odvětví byly zhruba stejně velké. Dnes tvoří automobilové příjmy více jak 65%.³¹

³¹ Upraveno podle: Corporate information [online]. [cit. 2009-10-01]. URL: <http://www.ttesa.cz/index_corporate.html>.

3.2.1 TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A., organizační složka v České republice

Rozhodnutí, jak vstoupit na zahraniční trh, bylo pro společnost TTESA zásadní otázkou. Budeme-li mluvit pouze o vstupu společnosti TTESA na český trh, tak v počátcích obchodu s českými společnostmi byl obchod realizován dovozními resp. vývozními obchodními operacemi. Společnost však brzy chtěla rozšířit své působení na českém trhu a chtěla se dostat blíže ke svým zákazníkům, proto se rozhodla pro kapitálově náročný vstup a vznikla tzv. organizační složka společnosti TTESA v České republice.

„Organizační složka vystupuje jako standardní právnická osoba a umožňuje zahraniční společnosti (zřizovateli) podnikat v České republice bez toho, aby bylo nutné založit novou společnost. Založení české organizační složky je složitější proces vyžadující individuální postup. Při zřízení organizační složky je vždy nutná důkladná dokumentace mateřské společnosti odpovídající požadavkům českého práva. Obdobně jako v případě jiných typů společností i organizační složka musí specifikovat své obchodní aktivity, které vycházejí z předmětu podnikání zřizovatele.

Organizační složka má stejná práva a povinnosti jako jakákoliv česká právnická osoba s výjimkou jednoduššího vzniku/zániku a výhodnějšího zdanění. Organizační složka podniku zahraniční osoby je samostatně fungující, majetkově oddělená část podniku, která je místně odloučená od zahraniční právnické osoby.“³²

Organizační složka společnosti TTESA v České republice byla zapsána do obchodního rejstříku dne 23. května 2001 a její sídlo je v Praze 5, Smíchov, Plzeňská 3185/5b. Předmětem podnikání společnosti je především nákup zboží za účelem dalšího prodeje, zprostředkovatelské, administrativní a organizační služby.

Zřizovatelem je společnost TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A. se sídlem 13 Belgicastraat, 1930 Zaventem, Belgické království.³³

³² Citováno z: *Založení pobočky (organizační složky) domácích i zahraničních společností v ČR a SR* [online]. [cit. 2009-10-01]. URL: <http://www.spravaspolecnosti.cz/?nav=zalozeni_pobocky_organizacni_slozky>.

³³ Upraveno podle: TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A., *Organizační složka v České republice: Výroční zpráva za období 12 měsíců končící 31. března 2008*

Současným vedoucím organizační složky je pan Kiyoshi Yamakawa, dat. nar. 23.03.1960 (trvalý pobyt: Yokkaichi, Ikura 2-chome 196-7, Japonsko).³⁴

Výše upsaného základního kapitálu: 100.000.000 BEF.

Společnost je členěna do tzv. divizí: jsou to „Metal“, „Machinery“, „Autoparts“, „Corporate“, „Chemicals“, „Insurance“, „Logistics“.

V České republice najdeme kanceláře společnosti TTESA na několika místech tak, aby byly jednotlivé kanceláře co nejbližší konkrétním zákazníkům. Jak už je uvedeno výše, sídlo organizační složky v České republice se nachází v Praze, na Smíchově. Další kanceláře najdeme v Kolíně a Liberci.

3.3 TOYOTA TSUSHO LOGISTICS CZECH, S.R.O.

Toyota Tsusho Logistics Czech (TTLC) sídlí v Liberci, v ulici Heyrovského 488, 462 10 Liberec 2. TTLC byla založena v roce 2002 a jediným společníkem společnosti je TOYOTA TSUSHO EUROPE, S.A., která do společnosti vložila vklad 103 000 000 Kč.³⁵

Společnost TTESA si společnost TTLC najímá za účelem uskladnění svého zboží. Společnost TTLC je tedy zodpovědná za skladování veškerého zboží vlastněného společností TTESA od chvíle, kdy je zboží dodáno od dodavatele, do okamžiku převzetí zboží kupujícím. Během této doby společnost TTLC na základě požadavků společnosti TTESA dále zajišťuje kontrolu dodaného zboží, odebírání vzorků z materiálu, vyřizování reklamací, dodávání zboží k zákazníkům a také třeba přebalování zboží dle požadavků odběratele. Některé zboží se například dodává v kontejnerech, ale k odběrateli už se dodává po menších množstvích na paletách apod.

³⁴ Upraveno podle: *Obchodní rejstřík – Toyota Tsusho Europe S.A.* [online]. [cit. 2009-10-01]. URL: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

³⁵ Upraveno podle: *Toyota Tsusho Logistics Czech s.r.o.* [online]. [cit. 2009-10-25]. URL: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>

3.4 VLASTNÍ CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI TTESA

Informace o konkrétní podobě firemního nákupu jsem získávala přímo z liberecké kanceláře společnosti TTESA, která sídlí v Liberci, v ulici Heyrovského 488, 462 10 Liberec 2. Na stejném místě sídlí rovněž společnost TTLC.³⁶

Obchodní činností společnosti TTESA je zejména nákup, zajišťování přepravy a všech operací, které se dodávání zboží týkají, a následný prodej.

3.4.1 Pohyb zboží od dodavatele k zákazníkovi

TTESA nakupuje zboží od mnoha dodavatelů, kteří sídlí například ve Švédsku, Německu, Řecku nebo např. v Japonsku. Zboží je nakupováno za účelem dalšího prodeje. V období mezi nákupem a prodejem, tedy po dobu, kdy je majitelem zboží společnost TTESA, je zboží skladováno za úplatu společností TTLC. Společnost TTLC vedle skladování provádí i kontrolu zboží, manipuluje s ním a přizpůsobuje ho potřebám zákazníků.

Ve chvíli, kdy chce některý zákazník zboží od společnosti TTESA nakoupit, připraví jej společnost TTLC k dodání. Společnost TTESA se stará pouze o formální stránku prodeje, tedy o uzavření kupní smlouvy se zákazníkem apod.

3.4.2 Klíčový zákazník

Přibližně 70% nakoupeného zboží prodává společnost TTESA jednomu zákazníkovi, proto bude v dalším textu této bakalářské práce věnována pozornost především dovozu zboží, které je následně prodáváno právě jemu. Společnost TTESA si nepřála, aby byl tento zákazník konkretizován, bude tedy nadále označován jako Klíčový zákazník.

³⁶ Upraveno podle: *Obchodní rejstřík – Toyota Tsusho Logistics Czech s.r.o.* [online]. [cit. 2009-10-01]. URL: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

3.4.3 Služby poskytované Klíčovému zákazníkovi

Jedním z cílů každé společnosti je zisk. Zboží, které společnost TTESA nakoupí, vždy následně prodá za zvýšenou cenu. V následujících čtyřech odstavcích jsou uvedeny některé důvody, proč je Klíčový zákazník ochotný zaplatit zvýšenou cenu za nakupované zboží.

Záruka kvality: Společnost TTESA zajišťuje prostřednictvím společnosti TTLC kontrolu zboží. V případě, že by bylo něco se zbožím v nepořádku, tak i reklamace vyřizuje společnost TTLC. Klíčový zákazník má dokonce tu možnost zboží převzít a zaplatit jej, až když má úplnou jistotu, že zboží vyhovuje jeho podmínkám. Dále jsou pro Klíčového zákazníka v prostorách skladu TTLC z některých materiálů pravidelně odebírány vzorky, které se k němu i několikrát denně vozí k otestování. Až poté co je TTLC informována o kladném výsledku testů, je možné materiál dodat. Kdyby zboží v testu neobstálo a nevyhovovalo tedy zákazníkovi, reklamace bude zase vyřízena přímo společností TTLC. Majitelem zboží je celou tuto dobu společnost TTESA.

Minimum povinností: Klíčový zákazník se nemusí zabývat činnostmi, které běžně s nakupováním souvisejí. Zejména u dovozu je třeba projednat s dodavatelem hodně věcí, zajistit dopravu a domluvit se na platebních a dodacích podmínkách. Toto vše zajišťuje TTESA a zákazník se tak může soustředit jen na samotnou výrobu.

Flexibilita: Klíčový zákazník zboží často nakupuje pouhou chvíli předtím, než jej potřebuje (naplánuje si výrobu, objedná zboží a to se mu co nejdříve odveze - k dispozici je dokonce řidič, který zboží odváží). To mu zajišťuje flexibilitu, nemá starosti s dopravou, vyřizováním reklamací a zbytečným uskladňováním zboží.

Snadnější používání zboží: Na skladech TTLC je zboží přizpůsobováno potřebám Klíčového zákazníka. Některé materiály jsou například přebalovány, aby bylo jejich následné použití pro zákazníka jednodušší.³⁷

³⁷ Upraveno podle rozhovoru s Ing. Gabrielou Hradeckou, pracovnící ekonomického úseku společnosti TTESA, osobní rozhovor ze dne 20.8.2009

3.5 OBCHODNÍ METODA DOVOZU

Tato bakalářská práce se zabývá dovozem realizovaným společností TTESA. V Liberci má společnost TTESA dvě hlavní oddělení, která se nazývají Nonferrous Metal a Chemicals, kdy jedno oddělení se specializuje na obchod s neželeznými kovy a druhé s chemickými materiály.

V této práci se budu podrobněji zabývat dovozem neželezných kovů, konkrétně tzn. hliníkových coilů neboli svitků. Konkrétně se jedná o tenký plát hliníku, 2-5 cm široký, který je i několik kilometrů dlouhý, a je namotaný na tzv. středovku.

Hliníkové coily jsou dováženy pouze ze zemí Evropské unie, to znamená že se jedná o tzv. intrakomunitární obchod. Vstupem České Republiky do Evropské unie dne 1.5.2004 vstoupila v platnost dohoda o volném pohybu zboží, služeb a kapitálu. Veškeré zboží, které bylo vyrobeno na území Evropské unie, má tedy dovoleno se v rámci EU volně pohybovat bez cel, bez limitování dodávaného množství a bez všech dalších administrativních omezení vývozu a dovozu.³⁸

Nákup ze zahraničí je možné v našem případě posuzovat ze dvou směrů. Jednak z pohledu společnosti TTESA a na druhé straně z pohledu Klíčového zákazníka, který dovezený materiál používá ve své výrobě.

Společnost TTESA nakupuje zboží zpravidla přímo od výrobce, jedná se tedy o přímý import, kdy mezi společností TTESA a zahraničním dodavatelem nestojí žádný další článek. Společnost TTESA nakoupené zboží prodává vždy dále některému tuzemskému zákazníkovi. Co se tedy týče zahraničního obchodu, tak společnost TTESA ze zahraničí pouze zboží dováží, ale poté ho prodává už jen v rámci České republiky.

Na druhé straně z pohledu Klíčového zákazníka se jedná o dovoz zboží ze zahraničí nepřímou metodou, neboť Klíčový zákazník využívá tuzemskou společnost TTESA, která zboží ze zahraničí nakoupí a následně mu jej prodá. Mezi Klíčovým zákazníkem a zahraničním výrobcem tedy stojí další článek, jehož využití sice zvyšuje cenu nakupovaného zboží, tento článek ale poskytuje zákazníkovi i spoustu služeb, kvůli kterým je tuto zvýšenou cenu ochotný zaplatit.

³⁸ Upraveno podle: *Vstup České republiky do EU* [online]. [cit. 2009-10-28]. URL: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/>>.

3.6 DOVOZNÍ OBCHODNÍ OPERACE VE FIREMNÍM NÁKUPU

3.6.1 Příprava dovozu nového zboží

Společnost TTESA nakupuje zboží za účelem prodeje, stojí tedy uprostřed mezi zákazníkem a výrobcem jako prostředník. Proto se struktura objednávek zboží obvykle řídí poptávkou jejích zákazníků. Nastane-li situace, kdy zákazník potřebuje začít dovážet nějaký nový druh zboží, je zde otázka, kdo se přípravou dovozu bude zabývat a jak samotná příprava bude probíhat.

3.6.1.1 Hledání dodavatele

V obchodních vztazích společnosti TTESA, to většinou chodí tak, že Klíčový zákazník vznesne požadavek na dovoz nového zboží, přičemž má již připravené veškeré potřebné dokumenty. Mezi těmito dokumenty najdeme různé nákresy, stanovení parametrů, jaké má zboží mít (např. rozměry a údaje o chemickém složení materiálu) a informace o způsobu balení. Tyto dokumenty souhrnně nazýváme jako tzv. specifikace.

Typické pro společnost TTESA je, že je-li připravován dovoz nového zboží, tak se zpravidla vynechává fáze průzkumu trhu, který rozhodování o výběru dodavatele ulehčuje. Zákazník totiž hledá vhodného dodavatele sám a TTESA se tak nemusí touto činností zabývat. Za dobu své existence má společnost TTESA i její odběratelé velkou síť stálých dodavatelů, na které se mohou vždy spolehnout, proto v případě potřeby dovozu nového materiálu, často vybírají právě z jejich řad.

Budeme-li se bavit o hledání dodavatelů pro hliníkové coily, tak není mnoho výrobců, kteří se zabývají právě jejich výrobou, a proto vybrat potenciální dodavatele je poměrně jednoduché.

Má-li Klíčový zákazník vybraného dodavatele a připravené specifikace, předá všechny tyto informace společnosti TTESA, která od této chvíle zajišťuje veškerou přípravu dovozu.

3.6.1.1.1 Poptávka

Úkolem společnosti TTESA je v tuto chvíli zaslání poptávky vybraným dodavatelům společně s žádostí o zaslání vzorků materiálu, které by měl již dodavatel přizpůsobit specifikacím stanoveným zákazníkem. Je-li v silách vybraných dodavatelů požadované vzorky dodat, informují o tom TTESU a zároveň zašlou informaci o tom, v jakém termínu bude schopen je doručit. Vzorky materiálu jsou i s nabídkou zaslány společnosti TTESA většinou do osmi, nejpozději však do dvanácti týdnů.

3.6.1.1.2 Vzorky materiálu

Co se vzorků materiálu týče, tak bez problémů je zasílají ty společnosti, které stejný materiál již pro někoho vyrábějí. V tomto případě je dodán jen malý vzorek materiálu. V případě, že vybraný dodavatel zatím pro nikoho podobný materiál nevyrábí, objednává se nějaká minimální dávka, která mívá asi 5-7 tun.

Zpravidla během osmi týdnů TTESA obdrží nabídku i vzorky. V okamžiku, kdy jsou vzorky na skladě, je možné je dodat Klíčovému zákazníkovi. Nejprve je však dotázán, jak velká část dodaných vzorků mu má být dodána. Nejčastěji jsou dodávány 3-4 coily a zbylý materiál zůstává uskladněn společností TTLC, dokud zákazník sám nerozhodne o jeho dalším pohybu.

Vyhovuje-li vzorek materiálu potřebám Klíčového zákazníka, informuje o tom TTESU. V případě, že zboží nevyhovuje požadavkům odběratele, jedná se dále s dodavatelem prostřednictvím společnosti TTESA o možných úpravách.

3.6.1.1.3 Kalkulace dovozní ceny

Společnost TTESA se nemusí kalkulací dovozní ceny příliš zabývat. Její postavení v obchodním řetězci to příliš nevyžaduje.

Kalkulace dovozní ceny se stanovuje zejména proto, aby měl dovozce představu, z jakých položek se cena dováženého zboží skládá a aby mohl také porovnat nabízené prodejní ceny jednotlivých prodejců. Při výběru dodavatele nás vedle kvality, spolehlivosti a dalších faktorů ovlivní právě cena dodávaného zboží a proto se provádějí kalkulace dovozních cen. Pro společnost TTESA ale není cena dováženého zboží natolik důležitá, neboť ona sama

většinou neovlivní výběr dodavatele a tedy ani cenu nakupovaného zboží. Dodavatele stanovuje Klíčový zákazník.

Ať je cena nabídnutá dodavatelem jakkoli vysoká, tak si společnost TTESA k této ceně vždy připočte marži, která se skládá z vlastních nákladů a zisku, a takto navýšenou cenu předloží Klíčovému zákazníkovi. Klíčový zákazník je však zpravidla předem seznámen i s cenou, za kterou společnost TTESA nakoupí zboží od svého dodavatele a je v jeho pravomocích na základě této informace dodavatele schválit nebo odmítnout. V jeho režii je dokonce i stanovování výše ceny, za kterou nakoupí zboží od společnosti TTESA. Společnost TTESA totiž není úplně svobodná při určování výše marže a musí se i zde řídit dle pokynů Klíčového zákazníka, který jí dovoluje zvýšit cenu pouze o určité procento. Tento systém je pro ni poměrně nevýhodný, protože nemá vůbec možnost dělat samostatná rozhodnutí ohledně cen.

3.6.2 Vznik kupní smlouvy

Proběhnou-li veškeré přípravy dovozu kladně, to znamená, že materiál je vhodný, je předběžně zvolen a schválen dodavatel, je ještě zapotřebí před uzavřením kupní smlouvy provést audit výrobce. Audit se provádí u výrobce a účastní se ho společnost TTESA i Klíčový zákazník. Během tohoto auditu je zkoumána způsobilost dodavatele, výrobní proces a např. výrobní kapacita. Jedině poté, co Klíčový zákazník schválí vybraného dodavatele, je možné uzavřít kupní smlouvu a začít s pravidelným dodáváním zboží.

V tomto případě je vždy uzavřena kupní smlouva mezi výrobcem a společností TTESA a další kupní smlouva mezi společností TTESA a Klíčovým zákazníkem. Mělo by tedy platit, že podmínky kupní smlouvy si mezi sebou domluví strany toho konkrétního obchodního vztahu. Při uzavírání kupní smlouvy mezi výrobcem a společností TTESA je zde malá odlišnost, neboť TTESA musí některé údaje obsažené v kupní smlouvě zkontrolovat s Klíčovým zákazníkem. Toto se týká například kupní ceny.

3.6.3 Dodací podmínky

Společnost TTESA vždy ve svých kupních smlouvách používá standardizované dodací podmínky INCOTERMS 2000. Vzhledem k tomu, že ve většině obchodních vztahů, které přesahují hranice státu, vystupuje TTESA jako kupující, tak preferuje ty dodací podmínky, kde má nejméně povinností právě kupující, tedy např. podmínky ve skupině D.

Konkrétně při dovozu hliníkových coilů je vždy zvolena dodací podmínka DDU, na základě které prodávající nese výlohy a rizika až do určeného místa v zemi dovozu. Dodá-li prodávající zboží do tohoto místa, splní tím své povinnosti. Vykládka je však už povinností kupujícího, tedy společnosti TTESA. Ze znění definice dodací podmínky DDU by vyplývalo, že téměř jedinou povinností, která by na kupujícího zbyla, by bylo zajistit a uhradit celní odbavení zboží pro dovoz. Tato povinnost však u hliníkových coilů odpadá, protože jsou dodávány pouze ze zemí Evropské unie a vzájemně mezi členy Evropské unie není povinnost zboží celně odbavovat.

3.6.4 Platební podmínky

Společnost TTESA obchoduje výhradně s dodavateli, se kterými má již nějaké zkušenosti a ví, že se na ně může spolehnout. To samé platí i pro její dodavatele, kteří mají důvěru ve společnost TTESA. Proto se při stanovování platební podmínky nehledá taková, která by byla méně či více riziková pro jednu ze stran. Rozhoduje zejména jednoduchost. Volena je často ta podmínka, která je méně administrativně náročná a která také není příliš nákladná.

V naprosté většině případů je používána platební podmínka zvaná dodavatelský úvěr, která je právě pro TTESU jakožto kupujícího velmi výhodná, protože za dodané zboží platí až po jeho převzetí, přičemž doba splatnosti faktury bývá velmi vysoká, běžně je splatná asi za 30 dnů po dodání zboží, ale někdy i mnohem později.

Společnost TTESA je velká nadnárodní společnost, její vyjednávací pozice je tedy velmi silná. Aby byl její dodavatel své zboží schopný vůbec prodat a uspět tak v konkurenčním boji, je nucen poskytovat právě zmiňovaný dodavatelský úvěr. Výhodou pro něj však je, že nemusí mít pochyby, že by společnost TTESA své závazky nesplnila.

3.6.5 Pojištění

Jak je již uvedeno výše, při dovozu hliníkových coilů je používána dodací podmínka DDU. Rizika i náklady spojené s dovozem nese tedy prodávající a to až do místa určeného v zemi kupujícího. Proto pro TTESU jakožto kupujícího nevzniká během přepravy žádné riziko a tedy ani žádná potřeba cokoli pojistit.

S dovozem také často bývá spojena rizikovost poskytování úvěrů. V obchodních vztazích společnosti TTESA, však toto riziko plyne jen pro prodávajícího, neboť právě on prodává zboží na tzv. dodavatelský úvěr, kdy TTESA platí za zboží až poté, co jej převezme. Proto se ani v tomto případě nemusí společnost TTESA podobných rizik obávat.

3.6.6 Opakované dovozy zboží

3.6.6.1 Vyřizování objednávek

Nejdůležitějším úkolem společnosti TTESA je, v průběhu celého trvání obchodního vztahu, především dobře plánovat, jak velké množství zboží objednat, jakou stanovit frekvenci dodávek, tak aby byl vždy dostatek zboží na skladě k dodání odběrateli, ale na druhou stranu, aby ho nebylo příliš mnoho a zbytečně se tak neblokovala kapacita skladu. Při tvoření objednávek je důležité si uvědomit, že dodací lhůta pro hliníkové coilly je přibližně 8 – 12 týdnů (všichni dodavatelé hliníkových coilů se nacházejí na území EU).

Velikost objednávek materiálu je nutné přizpůsobit nejen požadavkům odběratele, ale také možnostem dodavatele. Ne vždy je dodavatel schopný dodávat takové množství zboží, které odběratel potřebuje, a proto se někdy hledají různá variantní řešení, například dovoz zboží zároveň od jiného dodavatele. Toto řešení má pro kupujícího také svou výhodu. V praxi může nastat spousta situací, kdy jeden dodavatel nebude schopen dodat potřebnou dodávku. V této situaci je pro TTESU velmi výhodné, mít již navázaný kontakt s jiným výrobcem, který bude schopný v danou chvíli zabezpečit její potřebu. Má-li společnost pouze jednoho dodavatele, tak ten se může také pokusit zneužít svého postavení a daný obchodní vztah pro společnost již nemusí být tak výhodný. Situaci, kdy společnost TTESA využívá k dovozu stejného materiálu dva různé dodavatele, je poměrně častá. Předchází tím rizikům spojeným se spoléháním se pouze na jednoho dodavatele.

Dovoz zboží, který se pravidelně opakuje, má ve společnosti TTESA svá zavedená pravidla. Klíčový zákazník obvykle dává společnosti TTESA minimálně s tříměsíčním, nejlépe však půlročním, předstihem tzv. výhled neboli forecast. Na jeho základě si může společnost TTESA udělat představu o tom, jak velké množství zboží bude chtít Klíčový zákazník v nejbližších měsících odebírat, a jak velké množství zboží je tedy třeba objednat u výrobce. Je nutné zmínit, že výhled, ve kterém je uvedeno předpokládané množství, které bude zákazník chtít odebírat, není závaznou objednávkou. Závaznými se stávají až objednávky resp. kanbany, které Klíčový zákazník zasílá zpravidla jednou týdně.

3.6.6.2 Kanban

Kanban je japonský název pro logistickou technologii, kterou poprvé využila japonská společnost Toyota Motors. Nejvíce se používá mezi dodavateli dílů a finálním montážním závodem v automobilovém průmyslu. Aby mohl kanban fungovat, musí existovat dva články a to dodávající a odebírající. Objednává se zpravidla menší množství omezené kapacitou dopravního prostředku. Dodavatel ručí za kvalitu a včasnost dodávky.

Celý proces kanbanu probíhá ve 4 krocích:

1. Odběratel pošle k dodavateli prázdný přepravní prostředek společně s výrobní průvodkou, což je štítek (kanban), který plní funkci objednávky.
2. Přejede-li takto prázdný přepravní prostředek k dodavateli, znamená to pro něj impuls, že má zahájit výrobu.
3. Dodavatel vyrobenou dávkou naplní přepravní prostředek a opatří jej přepravní průvodkou, která má opět formu štítku. Takto připravená dodávka se dodá odběrateli.
4. Odběratel přijme dodávku a zkontroluje, zda souhlasí počet a druh dodaných kusů.

Používají-li společnosti metodu kanban, tak bývá pravidlem, že ani dodavatel ani odběratel nevytvářejí žádné zásoby.³⁹

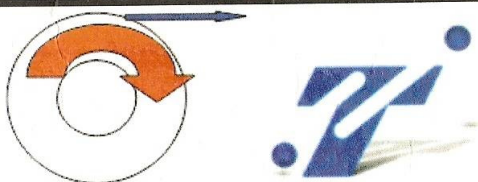
Společnost TTESA využívá metodu kanban při obchodování s Klíčovým zákazníkem, ale funguje trochu odlišným způsobem, než jak je popsáno výše. Společnost TTESA žádné výrobky nevyrábí a po dodání zboží od dodavatele zboží většinou asi 4 týdny skladuje.

³⁹ Upraveno podle: LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení, Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s.81-83

Ve chvíli, kdy Klíčový zákazník potřebuje nakoupit a dodat nějaké zboží, tak přímo společnost TTLC, která se manipulací se zbožím zabývá, obdrží kanban (viz. obr. 3: Kanban) a podle něj operátoři na skladu vědí, jaký materiál si musí připravit k dodání. Hliníkové coily jsou společností TTLC skladovány na paletách a umístěny v regálech. Ve chvíli, kdy je doručen kanban od zákazníka, tak si operátoři na skladě připraví konkrétní materiál podle metody FIFO (first in – first out, kdy se jako první vyskladňují kusy, které byly první nakoupeny).

Takto připravený materiál se připraví k rotátoru, což je přístroj, s jehož pomocí je možné coily převrátit z polohy vodorovné do polohy svislé. Převrácené coily se již neumísťují na palety, ale do železných klecí (tzn. stillages), ze kterých už je zákazník schopen materiál použít ve své výrobě. Zboží se poté opět opatří štítkem a je odesláno zákazníkovi.

Obr. 3:

CYCLE KANBAN		2/2	 TOYOTA TSUSHO LOGISTICS
RF160005L-E		14. listopadu 2007	
Parts name Aluminium coil		Feeding location: Radiator	
Box type Stillage	Box Quantity 1		
		Machine No:	

Kanban

zdroj: společnost TTESA

3.6.6.3 Řízení zásob pomocí simulace

Společnost TTESA se při objednávání zboží řídí jedním základním pravidlem, že zásoba materiálu by měla být vždy alespoň taková, aby v danou chvíli pokryla zákaznickou potřebu materiálu na příští 4 týdny. Zásoba materiálu na 4 týdny se nazývá pojistná zásoba a v této výši by měly být zásoby vždy těsně před novou dodávkou. K správnému řízení zásob napomáhá pravidelně aktualizovaný dokument, který se nazývá Simulace.

Společnost TTESA si tento typ dokumentu vede zvlášť ke každému druhu materiálu. Simulace se uspořádává do tabulky, která zaznamenává velikost současné zásoby materiálu, velikost očekávaných dodávek materiálu od výrobce a předpokládanou velikost odběru zákazníka a vývoj těchto hodnot v jednotlivých týdnech. Tabulka je pravidelně jednou týdně aktualizována a hodnoty, které se nejprve určovaly odhadem, jsou nyní upravovány dle skutečnosti. Tyto úpravy mají samozřejmě vliv i na skutečný stav zásob. Pracovník musí vývoj této tabulky neustále sledovat a přizpůsobovat mu i velikosti objednávek, nejlépe tak aby zásoba materiálu neklesla nikdy pod pojistnou zásobu.

Na konci této kapitoly jsou uvedeny dvě tabulky. V první z nich najdeme Simulaci sestavenou na základě plánu, hodnoty odběrů jsou získány z výhledů od Klíčového zákazníka, dále jsou zde plánované dodávky a předpokládaný vývoj stavu zásob.

Pojistná zásoba odpovídá zákaznickově spotřebě v následujících 4 týdnech. Pomocí následujícího vzorce (1) je do tabulky dopočítávána hodnota *zásoba [týdny]*, která podává informaci o tom, kolik týdnů by bylo možné dodávat dané zboží zákazníkovi ze současné zásoby:

$$(1) \quad \text{Zásoba [týdny]} = \frac{\text{velikost zásoby v týdnu } (x)}{\text{velikost odběru zákazníka v týdnu } (x+1)}$$

V tomto případě by tedy měla mít společnost TTESA například ve 41. týdnu skladem alespoň 10 400 kg daného materiálu.

$$\begin{aligned} \text{Skladem ve 41. týdnu [kg]} &= 4 * (\text{odběr zákazníka ve 42. týdnu}) \\ 10400 &= 4 * 2600 \end{aligned}$$

V okamžiku, kdy zaměstnanec, který tvoří objednávky, vidí, že v nějakém týdnu se bude zásoba blížit minimální hranici, je nutné objednat zboží tak, aby bylo doručeno včas a pokud možno zásoba pod tuto hranici neklesla.

V tabulce č. 2 je možné sledovat, jak se množství v průběhu času upravuje dle skutečnosti. V tomto případě Klíčový zákazník dvakrát změnil odebrané množství zboží a to konkrétně v 42. a 44. týdnu. Tyto změněné velikosti odběrů samozřejmě mění i velikost celkové zásoby, a proto je nezbytné vývoj hodnot uvedených v tabulce pravidelně sledovat a přizpůsobovat jim velikosti objednávek.

V praxi se se situací, kdy je zásoba nižší než pojistná, setkáváme poměrně často. Není výjimkou ani situace, kdy je zboží doručeno společnosti TTESA a ta ho okamžitě dodává svému Klíčovému zákazníkovi. Dokonce se v minulosti vyskytly situace, kdy dodavatel společnosti TTESA nestihl dodat potřebné zboží a společnost TTESA tudíž nebyla schopná uspokojit potřebu Klíčového zákazníka. Zákazník tedy neobdržel vůbec potřebnou dodávku a byl nucen svou výrobu na chvíli zastavit úplně. V podobných situacích se potom zkoumá, kdo je za toto prodlení zodpovědný a ten je poté nucen uhradit škodu, která zákazníkovi vznikla.

Cílem společnosti TTESA je, aby se zamezilo častému klesání zásoby pod pojistnou hranici. Na druhé straně ale není možné tvořit zbytečně velké zásoby, protože i kapacita skladu je omezená a společnost TTESA nemá zájem vázat své finanční prostředky v zásobách. Je ale velmi složité to naplánovat, protože Klíčový zákazník své plány odběrů velmi často mění a je-li náhle malá zásoba, společnost TTESA nemá často dostatek času, aby objednala zboží a výrobce ho stihl v požadovaném termínu dodat.⁴⁰

⁴⁰ Upraveno podle rozhovoru s Ing. Ivetou Hustolesovou, manažerkou společnosti TTESA pro oddělení neželezných kovů, osobní rozhovor ze dne 13.10.2009

Tab. 1: Simulace - vzor 1 (tabulka sestavována na začátku období, údaje stanoveny odhadem)

Material / Part No.	Poslední dodávka/ Skladem TTLC	5.10.2009	12.10.2009	19.10.2009	26.10.2009	2.11.2009	9.11.2009	16.11.2009	23.11.2009	30.11.2009	7.12.2009	14.12.2009
		týden 41.	týden 42.	týden 43.	týden 44.	týden 45.	týden 46.	týden 47.	týden 48.	týden 49.	týden 50.	týden 51.
Očekávané dodávky (kg)		7000	3500		3500	7000				7000		
Číslo objednávky		TTPI4193-62	TTPI4193-60		TTPI4193-61	TTPI4193-63				TTPI4193-64		
Objednávka zákazníka		2 600	2 600	2 700	2 700	2 700	2 700	2 100	2 500	2 400	1 325	1 325
Skladem	5.10.2009 5408	9 808	10 708	8 008	8 808	13 108	10 408	8 308	5 808	10 408	9 083	7 758
Zásoba [týdny]	2,1	3,8	4,0	3,0	3,3	4,9	5,0	3,3	2,4	7,9	6,9	

Tab. 2: Simulace - vzor 2 (tabulka po 11 týdnech, údaje upravené dle skutečnosti)

Material / Part No.	Poslední dodávka/ Skladem TTLC	5.10.2009	12.10.2009	19.10.2009	26.10.2009	2.11.2009	9.11.2009	16.11.2009	23.11.2009	30.11.2009	7.12.2009	14.12.2009
		týden 41.	týden 42.	týden 43.	týden 44.	týden 45.	týden 46.	týden 47.	týden 48.	týden 49.	týden 50.	týden 51.
Očekávané dodávky (kg)		7000	3500		3500	7000				7000		
Číslo objednávky		TTPI4193-62	TTPI4193-60		TTPI4193-61	TTPI4193-63				TTPI4193-64		
Objednávka zákazníka		2 600	2 700	2 700	2 200	2 700	2 700	2 100	2 500	2 400	1 325	1 325
Skladem	5.10.2009 5408	9 808	upraveno 10 608	7 908	upraveno 9 208	13 508	10 808	8 708	6 208	10 808	9 483	8 158
Zásoba [týdny]	2,1	3,6	3,9	3,6	3,4	5,0	5,1	3,5	2,6	8,2	7,2	6,2

zdroj tab. č. 1. a 2.: Společnost TTESA

3.6.7 Vady na zboží

V případě, že společnost TTESA či její zákazník nalezne na dodaném zboží vadu, je nutné ji reklamovat u dovozce, resp. přímo u výrobce. Ve většině případů je dostačující, když se o zjištěné vadě na zboží sestaví zpráva, která se výrobcí zašle. Zpráva obsahuje fotografie vad a jejich slovní popis. Podle těchto informací může dodavatel zjistit, ve které fázi výrobního procesu ke vzniku vady došlo, a může tak lépe zamezit vzniku dalších vad.

Naprostá většina reklamací hliníkových coilů je ze strany dodavatele řešena tím způsobem, že uzná, že dodala poškozené zboží a to i v případě, že si tím nemůže být zcela jistá. V těchto chvílích je pro dodavatele mnohem důležitější neztratit dlouholetého obchodního partnera a udržet si mezi sebou dobré vztahy, které jsou pro obchodování velmi důležité.

3.6.8 Kontrola nákupu

Podstatou každé kontroly nákupu je srovnání dosažených hodnot s dříve stanovenými cíly. Společnost TTESA si cíle stanovuje vždy na fiskální rok. Příklady cílů, které si společnost stanovila pro letošní rok, jsou:

- Materiál by neměl ležet na skladě příliš dlouho. V zásobách jsou totiž vázány finanční prostředky, které by v danou chvíli mohla společnost využít efektivněji.
- Oddělení kvality má také své jasně dané cíle a to, že počty reklamací k dodavatelům by za jeden rok neměly být vyšší než 150. Počet reklamací od zákazníků by pak neměl být vyšší než 50 za jeden rok.
- Dalším příkladem cíle je, že manipulací na skladě se nesmí poškodit více jak 1% skladovaného zboží.

Kontrola, zda společnost TTESA dosahuje svých cílů, se provádí každý měsíc, kdy pracovníci pravidelně dělají inventuru. Vyhodnocení se pak provádí každý půlrok, kdy se zjištěná data sepiší do zprávy a jsou srovnávána se stanovenými cíly.

Stanovování a vyhodnocování cílů je jedna z činností, kterou musí provádět společnost, která chce mít certifikovaný systém jakosti podle norem ISO řady 9000. Společnosti TTESA se podařilo zavést systém managementu kvality podle standardu ČSN EN ISO 9001:2008 pro obchod a související aktivity v automobilovém průmyslu a i to je důvod, proč společnost TTESA kontrolu provádí.

3.7 ZVOLENÁ OBCHODNÍ METODA DOVOZU – DŮVOD VZNIKU, VÝHODY, NEVÝHODY

Zvolená obchodní metoda se zdá být na první pohled zejména pro společnost TTESA poměrně nevýhodná. Proč tedy společnost TTESA i Klíčový zákazník pokračují v obchodování právě tímto způsobem? V této kapitole se pokusím popsat vztah mezi těmito společnostmi a odhalit důvod, proč je zvolená obchodní metoda dovozu nastavena zrovna takto.

3.7.1 Nevýhodné postavení společnosti TTESA

Ve vztahu ke Klíčovému zákazníkovi bychom u společnosti TTESA našli jednu velkou nevýhodu. Společnost TTESA prodává zhruba 70% svého zboží Klíčovému zákazníkovi. V případě, že by nastala situace, kdy by se tento zákazník rozhodl, že nebude dál využívat služeb společnosti TTESA, tak by se společnost dostala do velkých problémů, protože je na odběru svého zákazníka velmi závislá. Je-li většina obchodů uzavírána pouze s jedním zákazníkem, je to pro prodávajícího obrovské riziko. V případě nějaké nepředpokládané situace, kdy by zákazník přestal nakupovat, by společnost jen těžko hledala odbyt pro své zboží.

Další velká nevýhoda vychází z postavení společnosti TTESA v dodavatelsko-odběratelském řetězci. Společnost TTESA nakupuje zboží ze zahraničí a následně jej prodá tuzemským odběratelům, chová se tedy jako prostředník. Klasický prostředník zboží nakoupí a prodá, přičemž obchod s dodavatelem je vždy naprosto oddělený od obchodu se zákazníkem. Společnost TTESA má s Klíčovým zákazníkem trochu odlišný vztah, protože ten ví, za jakou cenu společnost TTESA zboží nakupuje od svých dodavatelů a navíc rozhoduje i v otázce stanovování výše ceny, za kterou nakoupí zboží od společnosti TTESA. Společnost TTESA není úplně svobodná při určování výše marže a musí se i zde řídit dle pokynů Klíčového zákazníka, který jí dovoluje zvýšit cenu pouze o určité procento. To je pro ni poměrně nevýhodné, nemůže ve velké míře ovlivnit prodejní cenu zboží a to může snižovat eventuelní zisk.

3.7.2 Výhody plynoucí pro Klíčového zákazníka

Pro Klíčového zákazníka z tohoto obchodního vztahu plyne jediná nevýhoda, kterou je zvýšení ceny nakupovaného zboží, protože dovážené zboží nakupuje nepřímou obchodní metodou. Zboží nenakupuje přímo od zahraničního výrobce, ale využívá jednoduššího způsobu, kdy nakupuje v tuzemsku od prostředníka, který zboží dováží sám.

Klíčový zákazník je ochotný zaplatit zvýšenou cenu, protože tento způsob nákupu má pro něj spoustu výhod. Jednou z nich je, že nemusí mít velké skladovací prostory, které by byly nutné v případě, že by si dovoz zboží obstarával sám. Navíc nemusí investovat příliš mnoho peněz do tvoření zásob. Zákazník má ve svých prostorách jen tolik zásob, kolik v danou chvíli potřebuje použít ve své výrobě. Zásoby, které drží společnost TTESA pro svého Klíčového zákazníka dosahují částky desítek milionů korun. Tyto peníze tak může zákazník použít jinde, než aby mu ležely na skladě v podobě zásob. Proto tuto činnost přenechává společnosti TTESA, která se na ni specializuje.

Klíčový zákazník nemá velké skladovací prostory pro zboží, které potřebuje ve své výrobě. Sklad, kde je zboží společnosti TTESA, se však nachází velmi blízko Klíčového zákazníka a je tak možné dodat zboží velmi rychle po vznesení požadavku zákazníkem. TTESA je tedy zodpovědná zato, že bude vždy dostatek zboží skladem k dodání ke Klíčovému zákazníkovi s ohledem na výhled jeho předpokládaného odběru. V případě, že by dodavatel nestihl včas dodat zboží společnosti TTESA a ta by tak nebyla schopná uspokojit potřebu Klíčového zákazníka, musela by společnost TTESA například uhradit zákazníkovi vzniklou škodu, kdyby musel kvůli zpoždění dodávky zastavit svou výrobu apod. Klíčový zákazník tedy nenese riziko spojené se zpožděním dodávek.

3.7.3 Důvody pro zvolení konkrétní obchodní metody

Obchodní vztah s touto podobou má své jednoznačné výhody pro Klíčového zákazníka, ale také zde najdeme mnohé nevýhody, které tento obchodní vztah přináší společnosti TTESA. I přesto je však obchod realizován právě touto metodou a funguje již řadu let velmi dobře a obě strany jsou s jeho podobou spokojené.

Je zřejmé, že zvolená obchodní metoda nemůže fungovat pouze na základě uzavřené kupní smlouvy, neboť v této podobě je na první pohled pro společnost TTESA značně nevýhodná. Proto se dá předpokládat, že mezi stranami je uzavřena minimálně nějaká

dlouhodobá dohoda, která alespoň společnosti TTESA zaručuje, že při obchodování bude Klíčový zákazník v daných situacích nakupovat zboží od společnosti TTESA a využívat jejích služeb a ta tak bude mít zaručeno, že i v budoucnu bude mít pro nakupované zboží odběratele.

Jistotu může mít společnost především díky propojení obou společností. Společnost TTESA patří pod společnost Toyota Tsusho Corporation, která patří do skupiny společností Toyota Group. V této skupině si všechny společnosti pomáhají a společnými silami vyrábí a distribuují především automobily Toyota. Klíčový zákazník patří také do této skupiny, vztahy jsou tedy velmi propojené a je v zájmu obou společností, aby obchody probíhaly bezchybně.

Klíčový zákazník je stejně jako společnost TTESA nadnárodní společností a má své výrobní závody na mnoha místech po celém světě. Podobnou situaci, kdy společnost TTESA postaví svou pobočku právě v blízkosti závodů Klíčového zákazníka a nakupuje pro něj zboží ze zahraničí a poskytuje mu své služby, najdeme na více místech na světě.

Uzavírá-li společnost TTESA obchod s dodavatelem, sejdou se vždy všechny tři strany, tedy zahraniční dodavatel, společnost TTESA i Klíčový zákazník, aby se všichni dohodli na podmínkách konkrétního obchodu. Oficiálně společnost TTESA a Klíčový zákazník vystupují jako dvě nezávislé společnosti. V praxi by ale bylo možné říct, že společnost TTESA je pouhým oddělením nákupu svého Klíčového zákazníka, protože nemá pravomoci, které by ve svém oficiálním postavení prostředníka měla správně mít.

Velkou výhodou vazeb mezi Klíčovým zákazníkem a společností TTESA je, že je mezi nimi vzájemná důvěra a obě strany tak mohou mít naprostou jistotu, že za normálních okolností budou všechny činnosti probíhat, tak jak je dohodnuto. Společnost TTESA se tedy nemusí obávat, že by její zákazník začal nakupovat zboží od někoho jiného nebo si dokonce dovážel zboží ze zahraničí sám. Dále má jistotu, že zákazník bude využívat jejích služeb, dokud bude potřebovat obstarat nákup daného zboží ze zahraničí. Tedy jedině v případě, že by Klíčový zákazník například ukončil nebo zúžil svou výrobu, postihlo by to negativně i společnost TTESA.

3.7.4 Variantní řešení nákupu ze zahraničí

Kdybychom hledali varianty nákupu pro společnost TTESA či jejího zákazníka, bylo by možné doporučit mnoho řešení, která by mohla být i výhodnější pro některou ze stran. To by ale bylo realizovatelné pouze v případě, kdyby vazby mezi stranami obchodního vztahu plynuly čistě z kupní smlouvy. Vztahy mezi společnostmi TTESA a Klíčovým zákazníkem nejsou evidentně založeny čistě na uzavřené kupní smlouvě, ale jsou zde dohody, které mají větší váhu a dlouhodobější charakter, a proto by v praxi bylo nesmírně obtížné cokoli změnit.

3.7.4.1 Návrh změny obchodní metody dovozu společnosti TTESA

Variantní řešení pro nákup společnosti TTESA, by bylo možné hledat jen v případě, kdy by se společnost TTESA mohla více rozhodovat sama za sebe.

V takovém případě bych společnosti TTESA doporučila větší volnost při výběru dodavatele. Podle mého názoru by v mnoha případech našla dodavatele, který by byl schopný dodávat stejně kvalitní zboží vyhovující podmínkám zákazníka, ale například za příznivější ceny.

Dále bych také společnosti TTESA doporučila, aby zamezila svému zákazníkovi přístup k informacím o cenách svého dodavatele. Zákazníkovi by měla být poskytnuta pouze informace o prodejní ceně, tj. o ceně kterou bude muset za nakoupené zboží zaplatit. Je samozřejmé, že zákazník se zajímá o výši ceny, za kterou nakupuje zboží její dodavatel, není však vhodné, aby tuto informaci získávala právě od něj.

Další doporučení by se vztahovalo k obchodu pouze s jedním zákazníkem. Jak je již uvedeno výše, společnost TTESA prodává asi 70% svého zboží jedinému zákazníkovi. Spoléhání se na něj je však pro společnost TTESA příliš rizikové a bylo by vhodnější rozšířit okruh svých zákazníků pro případ, že by se Klíčový zákazník rozhodl přerušit spolupráci se společností TTESA.

Je nutné připomenout, že v realitě jsou všechny výše uvedené varianty nákupu nemožné, protože, již při založení společností, bylo rozhodnuto, jak bude většina činností probíhat.

3.7.4.2 Návrh změny obchodní metody dovozu Klíčového zákazníka

Klíčový zákazník je výrobní podnik a mohlo by pro něj být výhodnější nakupovat zboží přímo od výrobce, protože používání nepřímé obchodní metody dovozu vždy zvyšuje cenu nakupovaného zboží. Zákazník však v současné době nemá téměř žádné skladovací prostory a zboží, které mu v tuto chvíli prodává společnost TTESA, by rozhodně neměl kam umístit. Musel by tedy investovat peníze do skladovacích prostorů a další investice by musela směřovat také do vytvoření zásob. Toto by pro zákazníka znamenalo obrovské náklady, které by však nemusel být schopen pokrýt.

Situace, ve které se společnost TTESA i její Klíčový zákazník nacházejí dnes, je právě pro zákazníka velmi výhodná a bylo by tedy zbytečné zejména z jeho pohledu cokoliv měnit. Zákazník musí vedle služeb, které jsou navíc poskytovány s nejvyšší kvalitou, také ocenit, že společnost TTESA sídlí velmi blízko a komunikace s ní je tak velmi jednoduchá. Dokonce by se dalo říct, že se společnost TTESA v mnoha ohledech chová jako pouhé oddělení nákupu svého zákazníka, i když se ve skutečnosti jedná o dvě úplně jiné společnosti. Klíčový zákazník má tak tu výhodu, že může zasahovat i do vztahů, které má společnost TTESA se svými dodavateli, a nakupované zboží je tak lépe přizpůsobováno právě jeho potřebám.

Navíc vzhledem k umístění skladů TTLC nedaleko Klíčového zákazníka, je možné zboží dodávat velmi rychle, téměř tak rychle jako by bylo zboží uskladněno v sídle zákazníka.

Pro zákazníka je tedy dle mého názoru velmi výhodné neměnit zavedenou obchodní metodu.

4 ZÁVĚR

Vypracováním bakalářské práce na téma Dovozní obchodní operace a jejich konkrétní podoba ve firemním nákupu firmy Toyota Tsusho Europe S.A. jsem měla možnost své teoretické znalosti o mezinárodním obchodě porovnat s tím, jak to v praxi opravdu chodí u jedné konkrétní společnosti. Praktické informace o dovozu jsem získávala v liberecké kanceláři společnosti Toyota Tsusho Europe, S.A., kde jsem měla možnost konzultovat dovozní operace se zaměstnanci, a také jsem se s mnoha záležitostmi seznámila v průběhu řízené praxe ve společnosti Toyota Tsusho Logistics Czech, s.r.o..

Společnost TTESA vždy nakoupí zboží ze zahraničí a následně jej v tuzemsku prodá, stojí tedy mezi dodavatelem a odběratelem jako prostředník. Veškeré obchodní aktivity liberecké kanceláře společnosti TTESA jsou výrazně ovlivněny vztahem ke Klíčovému zákazníkovi, který odebírá od společnosti asi 70% zboží. Vzhledem k obrovskému podílu tohoto zákazníka na odběru zboží, je většina podnikových aktivit velmi přizpůsobená právě jeho požadavkům. Příklady takovýchto aktivit bychom našli i u dovozu, kdy například výběr dodavatele je záležitostí Klíčového zákazníka. Klíčový zákazník také například nepřímo určuje i prodejní ceny, za které následně od společnosti TTESA nakupuje.

Je zřejmé, že vztah s Klíčovým zákazníkem neexistuje pouze na základě kupní smlouvy, protože společnost TTESA je příliš závislá na odběru Klíčového zákazníka a navíc mu dává pravomoci zasahovat i do věcí, na které by neměl pouze z kupní smlouvy právo (stanovování prodejní ceny). Vztah společností je totiž velmi ovlivněn tím, že obě patří do skupiny Toyota Group, kde si všechny členské společnosti navzájem pomáhají při výrobě a distribuci automobilů Toyota a dalších automobilových součástek.

Jednotlivé dovozní operace nejsou, podle mého názoru, prováděny úplně typickým způsobem. Společnost TTESA se často řídí postupy a pravidly, které vznikaly především na základě dlouholetých zkušeností a nerozhoduje se tedy operativně případ od případu. Již při založení společnosti byl vztah s Klíčovým zákazníkem jasně definován a byla určena i některá pravidla, například že výběr dodavatele zajišťuje vždy Klíčový zákazník. Pravidla platí, i když ne úplně striktně, i při uzavírání kupních smluv, kdy společnost automaticky usiluje o stanovení dodací podmínky DDU a chce vždy dodavatelský úvěr jako platební

podmínku. Na druhé straně jsou i činnosti, které jsou plně v jejích rukou, například řízení zásob, kdy společnost sama rozhoduje o frekvenci a velikosti dodávek, velikosti zásob, atd.

V další části bakalářské práce jsem se zabývala hodnocením efektivitu zvolené obchodní metody dovozu. Společnost TTESA nakupuje zboží ze zahraničí přímo od výrobců a pak ho dále prodává především Klíčovému zákazníkovi. Pokud bychom k hodnocení efektivitu zvolené obchodní metody posuzovali jednotlivé činnosti nezávisle na sobě, tak by se mohla zdát pro společnost TTESA nevýhodná, protože na první pohled je společnost příliš závislá na svém zákazníkovi a musí se často podřizovat jeho požadavkům. Posuzování efektivitu jednotlivých činností nezávisle na sobě však vypoví jen velmi málo o vhodnosti zvolené obchodní metody jako celku. Je důležité vždy porovnávat souhrnně chod veškerých činností.

Budu-li tedy hodnotit efektivitu zvolené obchodní metody dovozu jako celku, tak si myslím, že díky této metodě má společnost velmi stabilní postavení na trhu. Důvodem je právě obchod s Klíčovým zákazníkem, kterým je také stabilní a prosperující podnik, u kterého se dá s jistotou předpokládat, že bude na trhu působit i v budoucnosti. Díky vazbám obou společností ke skupině Toyota Group, má společnost TTESA navíc jistotu dlouhodobé spolupráce s Klíčovým zákazníkem, který bude i nadále využívat jejích služeb a zajistí jí tak konstantní příjmy i v budoucnu.

Důkazem, že tato obchodní metoda je nastavena vhodně, je i fakt, že všude ve světě, kde působí společnost Klíčového zákazníka, najdeme i společnost TTESA, která mu stejným způsobem obstarává dovoz zboží. Je tedy možné konstatovat, že volba této obchodní metody vychází ze zkušeností obou společností a je tedy již přizpůsobena jejich potřebám.

Vypracováním této bakalářské práce se mi podařilo lépe porozumět obchodní metodě dovozu zvolené společností TTESA a dle mého názoru je vzhledem k výše uvedeným okolnostem nastavena velmi vhodně. Jistě bychom narazili na nějakou drobnost, kterou by bylo vhodné upravit či změnit. Určitě by bylo například vhodnější, kdyby se Klíčovému zákazníkovi nepředkládala cena, za kterou společnost TTESA nakupuje od dodavatele, ale pouze cena, za kterou společnost TTESA zákazníkovi zboží nabízí. V této situaci by to bylo však jen velmi těžko realizovatelné, protože mnohé otázky včetně této, jsou v obchodním vztahu s Klíčovým zákazníkem rozhodnuty dopředu, někdy dokonce již při založení společnosti, a řadový zaměstnanec společnosti by je jen těžko mohl měnit.

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. *ABZ.cz: slovník cizích slov: globalizace* [online]. [cit. 2009-06-16]. URL: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>>.
2. *Co je logistika?* [online]. [cit. 2009-06-16]. URL: <<http://www.logistika.cz/>>.
3. Corporate information [online]. [cit. 2009-10-01]. URL: <http://www.ttesa.cz/index_corporate.html>.
4. *Corporate profile* [online]. [cit. 2009-09-24]. URL: <<http://www.toyota-tsusho.com/english/corporate/outline.cfm>>.
5. EMMETT, S., Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu, 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2008, 298 s., ISBN 978-80-251-1828-3
6. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. [cit. 2009-06-18]. URL: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zahranicni-obchod/1000435/>>.
7. Ing. Gabriela Hradecká, pracovnice ekonomického úseku společnosti TTESA, osobní rozhovor ze dne 20.8.2009
8. Ing. Iveta Hustolesová, manažerka společnosti TTESA pro oddělení neželezných kovů, osobní rozhovor ze dne 13.10.2009
9. *History* [online]. [cit. 2009-09-24]. URL: <<http://www.toyota-tsusho.com/english/corporate/history.cfm>>.
10. JANATKA, F., STRNAD, A., Vývozní a dovozní operace, 1. vydání, Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, n. p., 1984
11. KRAUS, J., PETRÁČKOVÁ V., et al. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd., Praha: Academia, 1998, 834 str., ISBN 80-200-0607-9
12. LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení, Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6
13. MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A.; Mezinárodní obchodní operace, 4. vydání, Praha: GRADA, 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1590-2
14. *Obchodní rejstřík – Toyota Tsusho Europe S.A.* [online]. [cit. 2009-10-01]. URL: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.
15. *Obchodní rejstřík – Toyota Tsusho Logistics Czech s.r.o.* [online]. [cit. 2009-10-01]. URL: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

16. *Philosophy / Vision* [online]. [cit. 2009-10-01]. URL:
<<http://www.toyota-tsusho.com/english/corporate/message.cfm>>.
17. TOMEK, G. – TOMEK, J., *Nákupní marketing*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996, 173 s., ISBN 80-85623-96-X
18. *Obchodní zákoník: bankovní záruka § 313* [online]. [cit. 2009-10-20]. URL:
<<http://www.agentka.cz/cz/zakony/obchodni-zakonik/51300541>>.
19. TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A., *Organizační složka v České republice: Výroční zpráva za období 12 měsíců končící 31. března 2008*
20. *Vstup České republiky do EU* [online]. [cit. 2009-10-28]. URL:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Vstup_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky_do_EU>.
21. *Založení pobočky (organizační složky) domácích i zahraničních společností v ČR a SR* [online]. [cit. 2009-10-01]. URL:
<http://www.spravaspolecnosti.cz/?nav=zalozeni_pobocky_organizacni_slozky>.

6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Doložky INCOTERMS 2000

Příloha č.2.: INCOTERMS: povinnosti kupujícího a prodávajícího

Příloha č. 1: Doložky INCOTERMS 2000

(zdroj: *Dodací podmínka (parita) v mezinárodním obchodu* [online]. [cit. 2009-10-11]. URL: <<http://www.businessinfo.cz/>>.)

Skupina	Doložka	Anglické označení	České označení	Charakteristika
E (doložka odebrání)	EXW	Ex Works (named place)	Ze závodu (ujednané místo)	Povinností prodávajícího je pouze připravit zboží ve svém objektu (závodě) k odebrání. Kupující je povinen obstarat veškeré formality spojené s vývozem zboží ze země a nese veškeré náklady a rizika od okamžiku, kdy mu bylo zboží dáno k dispozici v závodě prodávajícího.
F hlavní přepravné neplaceno	FCA	Free Carrier (named place)	Vyplaceně dopravci (ujednané místo)	Prodávající splní své povinnosti dodáním zboží celně odbaveného pro vývoz dopravci, kterého jmenoval kupující, na sjednaném místě. Zvolené místo dodání je rozhodující pro určení odpovědnosti za nakládku zboží v ujednaném místě. Pokud dochází k dodávce v objektu prodávajícího, zodpovídá prodávající za nakládku. V případě, že k dodávce dochází v jakémkoliv jiném místě, prodávající není odpovědný za nakládku zboží. Pokud kupující jmenuje k převzetí zboží jinou osobu než dopravce, splní prodávající povinnosti dodáním zboží této osobě.
	FAS	Free Alongside Ship (named port of shipment)	Vyplaceně k boku lodi (ujednaný přístav nalodění)	Prodávající splní své povinnosti dodáním zboží k boku lodi v ujednaném přístavu nakládky. Za celní odbavení a vyřízení veškerých formalit spojených s vývozem zodpovídá prodávající. Kupující určuje loď a nese veškeré náklady a rizika od okamžiku dodání zboží k boku lodi.
	FOB	Free On Board (named port of shipment)	Vyplaceně loď (ujednaný přístav nalodění)	Jedna z nejstarších doložek používaná u námořní a říční přepravy, u které je nakládka a vykládka zabezpečována klasickým způsobem, tj. pomocí jeřábu. Proávající splní své povinnosti v okamžiku přechodu zboží přes zábradlí lodi v přístavu nakládky. Proávající je u FOB povinen dodat zboží na palubu lodi v přístavu nakládky a vybavit odbavení zboží pro vývoz. Kupující vybírá loď a hradí námořní přepravné. Pro moderní způsoby přepravy, např. kontejnerovou, je vhodnější použít dodací paritu FCA.
C hlavní přepravné placeno	CFR	Cost and Freight (named port of destination)	Náklady a přepravné (ujednaný přístav určení)	U této doložky přecházejí rizika na kupujícího v jiném místě než výlohy. Rizika přecházejí v přístavu nakládky dodáním zboží přes zábradlí lodi (stejně jako u FOB), výlohy až v přístavu určení. Pokud strany kupní smlouvy nemají v úmyslu využít tradiční námořní (lodní) dopravu, u které zboží přechází přes zábradlí lodi za pomoci jeřábů, ale hodlají využít moderních způsobů přepravy, např. kontejnerovou či roll on/roll off, je pro ně vhodnější použít dodací paritu CPT.
	CIF	Cost, Insurance, Freight (named port of destination)	Náklady, pojištění a přepravné (ujednaný přístav určení)	Doložka je obdobná jako CFR, ale navíc je prodávající povinen obstarat na vlastní náklady přepravní pojištění u pojišťovny dobré pověsti, které opravňuje kupujícího nebo jinou zainteresovanou osobu uplatňovat přímo u pojišťovny nároky a předat kupujícímu pojistku nebo jiný důkaz o pojištění. Pokud není dohodnuto jinak, pojistí prodávající zboží v souladu s minimálním rozsahem pojistného krytí (rozsah C) podle tzv. Institute Cargo Clauses nebo v souladu s jinými podobnými podmínkami. Zboží má být pojištěno na 110 % hodnoty a pojistka má být sjednána v měně kontraktu.

	CPT	Carriage Paid (named place of destination)	Přeprava placena do (ujednané místo určení)	Prodávající vybírá dopravce a hradí výlohy spojené se zbožím až do místa určení. Rizika však přecházejí dříve, již v okamžiku předání zboží prvnímu dopravci, a kupující nese nebezpečí ztráty a poškození zboží i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce. Tato doložka se často využívá při obchodování s rizikovějšími teritorii.
	CIP	Carriage and Insurance Paid (named place of destination)	Přeprava a pojištění placeny do (ujednané místo určení)	Doložka stejná jako CPT, ale opět s povinností prodávajícího obstarat a uhradit pojištění s minimálním rozsahem pojistného krytí. Pojistka má krýt cenu uvedenou v kupní smlouvě zvýšenou o 10 % a má být sjednána v měně kontraktu. Doložku je vhodné použít pro moderní způsoby přepravy, např. kontejnerovou či roll on/roll off.
D doložky dodání	DAF	Delivered at Frontier (named place)	S dodáním na hranici (ujednané místo)	Prodávající nese výlohy a rizika až do ujednaného místa na hranici včetně odbavení zboží pro vývoz. Místo určení musí být v doložce přesně pojmenováno. Může být použita pro jakýkoliv způsob dopravy, při němž je zboží dodáváno do hraničního prostoru. Pokud by k dodání zboží mělo dojít v přístavu určení na palubě lodi nebo na nábřeží, bylo by vhodnější použít dodací parity DES nebo DEQ.
	DES	Delivered Ex Ship (named port of destination)	S dodáním z lodi (ujednaný přístav určení)	Prodávající vybírá loď a nese výlohy a rizika až na palubu lodi v přístavu určení. Náklady a rizika spojené s vykládkou zboží již nese kupující.
	DEQ	Delivered Ex Quay (named port of destination)	S dodáním z nábřeží (ujednaný přístav určení)	Prodávající nese výlohy a rizika včetně vykládky zboží až do ujednaného místa v zemi dovozu.
	DDU	Delivered Duty Unpaid (named place of destination)	S dodáním clo neplaceno (ujednané místo určení)	Prodávající nese výlohy a rizika až do určeného místa v zemi dovozu a splní své povinnosti dodáním celně neodbaveného a nevyloženého zboží z příchozího dopravního prostředku v ujednaném místě určení. Prodávající nezajišťuje a nehradí celní odbavení zboží pro dovoz.
	DDP	Delivered Duty Paid (named place of destination)	S dodáním clo placeno (ujednané místo určení)	Nejdelší dodací parita, která obsahuje maximální závazek ze strany prodávajícího. Prodávající nese výlohy a rizika až do určeného místa v zemi dovozu. Navíc ještě zajišťuje a hradí odbavení zboží pro dovoz, tj. vyřizuje a platí celní formality, hradí clo a daně a případné další poplatky spojené s dovozem do země určení.

Příloha č.2.: INCOTERMS: povinnosti kupujícího a prodávajícího

(zdroj: *Dodací podmínka (parita) v mezinárodním obchodu* [online].
[cit. 2009-10-11]. URL: <<http://www.businessinfo.cz/>>.)

A	B
Povinnosti prodávajícího	Povinnosti kupujícího
A1 Dodání zboží podle smlouvy	B1 Placení ceny
A2 Licence, povolení, formality	B2 Licence, povolení, formality
A3 Přepравní smlouva a pojištění	B3 Přepравní smlouva a pojištění
A4 Dodání	B4 Převzetí
A5 Přechod rizik	B5 Přechod rizik
A6 Rozdělení nákladů	B6 Rozdělení nákladů
A7 Vyrozumění kupujícího	B7 Vyrozumění prodávajícího
A8 Důkaz o dodání, dopravní doklad nebo odpovídající elektronická zpráva	B8 Důkaz o dodání, dopravní doklad nebo odpovídající elektronická zpráva
A9 Kontrola - balení - značení	B9 Kontrola zboží
A10 Jiné povinnosti	B10 Jiné povinnosti